

# PROGRAMM ZUKUNFTSORIENTIERTE VERWALTUNG

MASTERPLAN 2017/2018



Freie  
Hansestadt  
Bremen

Senatorin für Finanzen  
Senatskanzlei Bremen



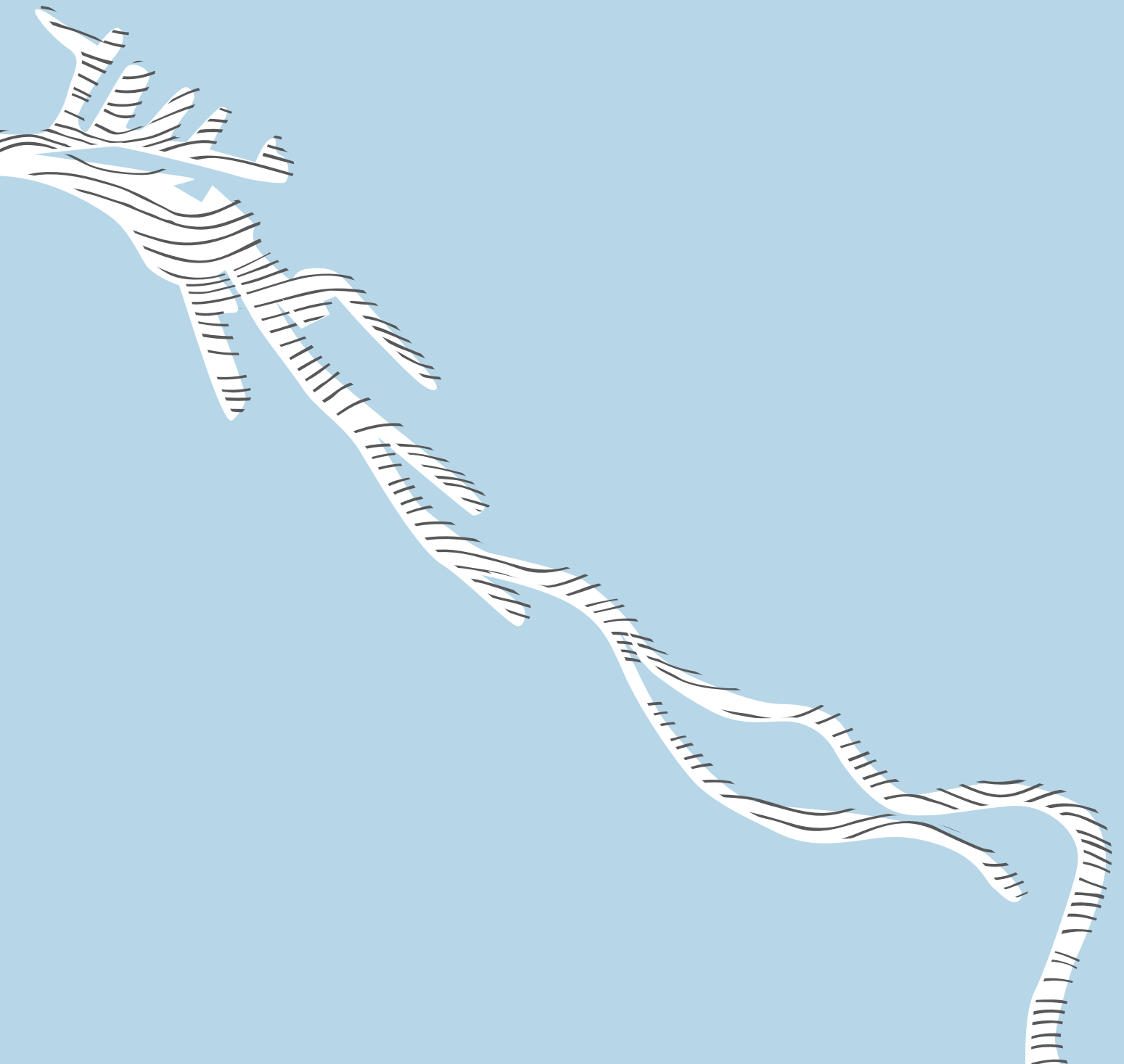
**Creative Commons Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 4.0**

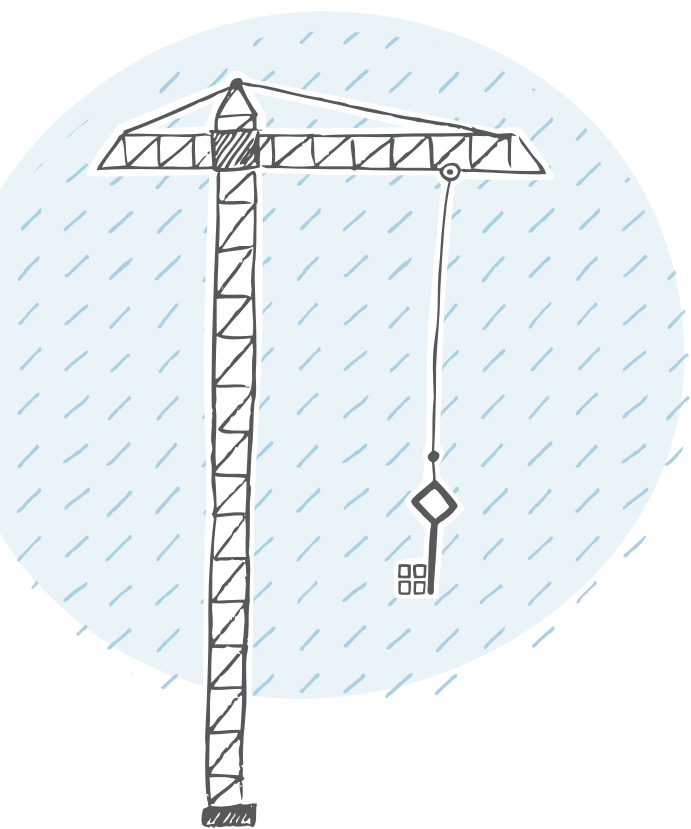
Diese Lizenz erlaubt nicht die Nutzung folgender enthaltener Inhalte:

- Hoheits- und Wahrzeichen der Freien Hansestadt Bremen
- Bildschirmfotos aus dem Internet
- Personenbezogene Daten
- Grafiken
- Unrechtmäßig veröffentlichtes Material

# PROGRAMM ZUKUNFTSORIENTIERTE VERWALTUNG

MASTERPLAN 2017/2018







## AGENDA

### 7 gestalten

Eine starke Verwaltung für ein wachsendes Land

*Bürgermeister Dr. Carsten Sieling und Bürgermeisterin Karoline Linnert*

### 9 verändern

Die Aufgabe: Für das Ungewisse gerüstet sein

Das Programm: Zukunftsorientierte Verwaltung

Die Unterstützung: Veränderung professionell begleiten

### 17 bewegen

Zukunftsorientierte Verwaltung bringt in Bewegung

Beirat Innovative Verwaltungsentwicklung

Beirat Bürgerfreundliche Verwaltung

Arbeit 4.0: Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst

Innovationszirkel: Verwaltung der Zukunft gestalten

Befragung: Der öffentliche Dienst im Umbruch?

Investitionen in Bürgerservice und digitale Verwaltung

### 26 entwickeln

Die Entwicklungsfelder und Vorhaben

EF 1 Integrierte Gesamtsteuerung und öffentliche Unternehmen

EF 2 Personalpolitik und Arbeit 4.0

EF 3 Digitale Verwaltung

EF 4 Transparenz und Bürgerservice

EF 5 Kooperative Verwaltungsentwicklung im Stadtteil

EF 6 Optimierung der Organisation

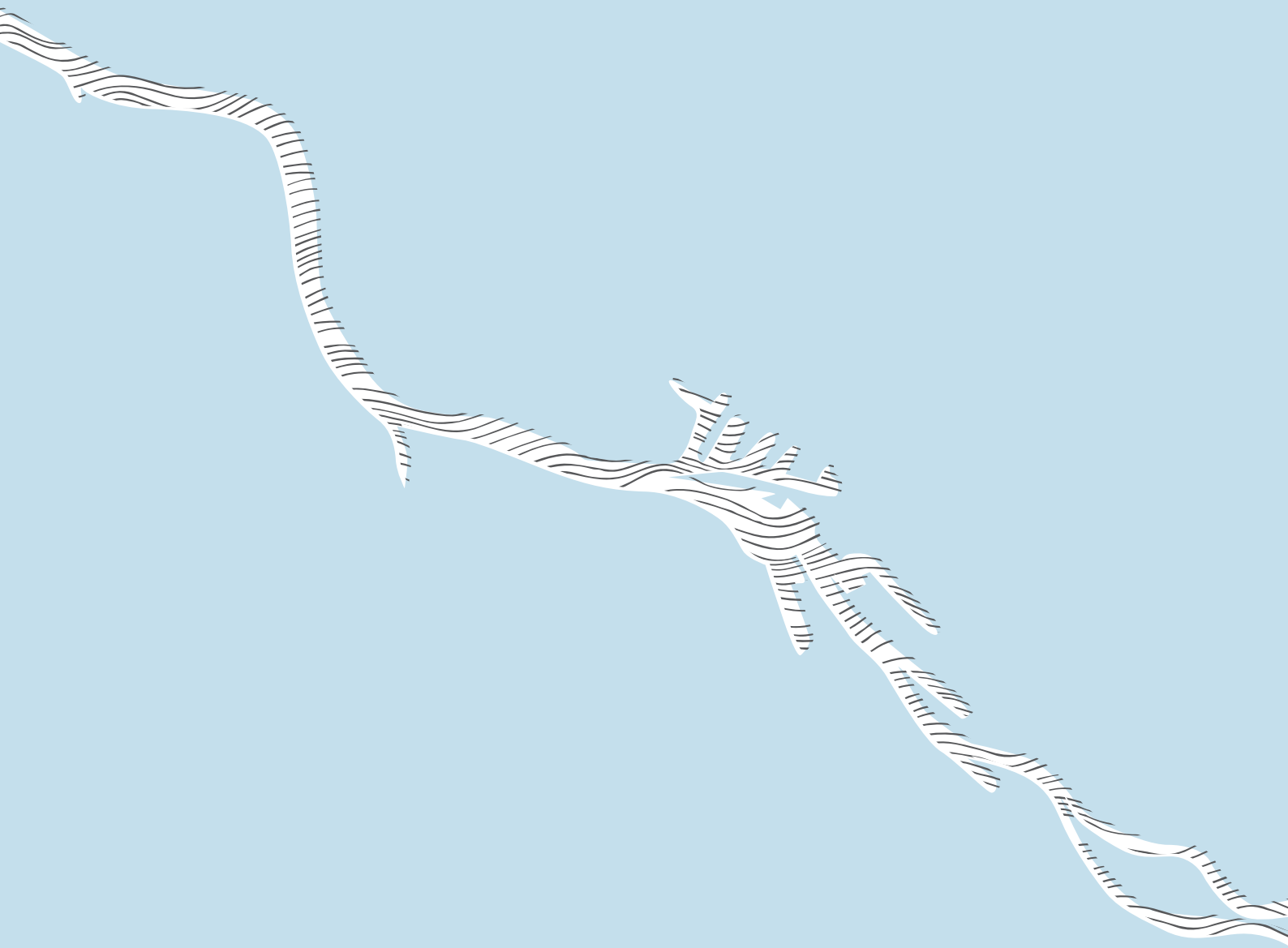
EF 7 Länderübergreifende Kooperation

### 76 Gesamtverzeichnis aller Vorhaben

### 81 Bremer Dokumente zur Verwaltungsentwicklung

### 82 Kontakt und Impressum

gestalten





Senatorin für Finanzen,  
Bürgermeisterin  
Karoline Linnert



Präsident des Senats,  
Bürgermeister  
Dr. Carsten Sieling

## EINE STARKE VERWALTUNG FÜR EIN WACHSENDES LAND

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,  
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die Attraktivität des Landes Bremen für die hier lebenden und arbeitenden Menschen und ansässigen Unternehmen hängt auch von einer leistungsfähigen öffentlichen Verwaltung ab. Mit dem seit Anfang der 1990er Jahre anhaltenden Konsolidierungskurs stehen für die Bremer Verwaltung steigende Anforderungen an die Qualität von Gewährleistung und Dienstleistung einem erheblich eingeschränkten Ressourcenrahmen gegenüber. Die zunehmende Digitalisierung, der demographische Wandel, die Erwartungshaltung in der Öffentlichkeit sowie die knappen Ressourcen halten den Veränderungsdruck auf den öffentlichen Dienst in Bremen hoch. Die intelligente Gestaltung und effektive Organisation von Verfahren und Abläufen der täglichen Arbeit gewinnt an Bedeutung. Diese Prozesse gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und unter Wahrung guter Arbeitsbedingungen zu gestalten, ist eine große Aufgabe.

Verwaltungsentwicklung wurde daher zur zentralen Aufgabe des Senats erklärt, unter gemeinsamer politischer Verantwortung des Präsidenten des Senats und der Finanzsenatorin.

Mit dem Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV) setzen wir den begonnenen Weg zur

Modernisierung der Verwaltung fort und entwickeln ihn weiter. Am 21.06.2016 hat der Senat der Freien Hansestadt Bremen das Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ mit einem Masterplan beschlossen.

Nach einem Jahr sind wir stolz darauf, die erste Fortschreibung und Aktualisierung des Masterplans „Zukunftsorientierte Verwaltung“ in Bremen vorzulegen. Der Masterplan ist strategisch ausgerichtet, wird über das Dach des Gesamtprogramms ZOV gesteuert und integriert knapp 40 Einzelvorhaben in 7 Entwicklungsfeldern.

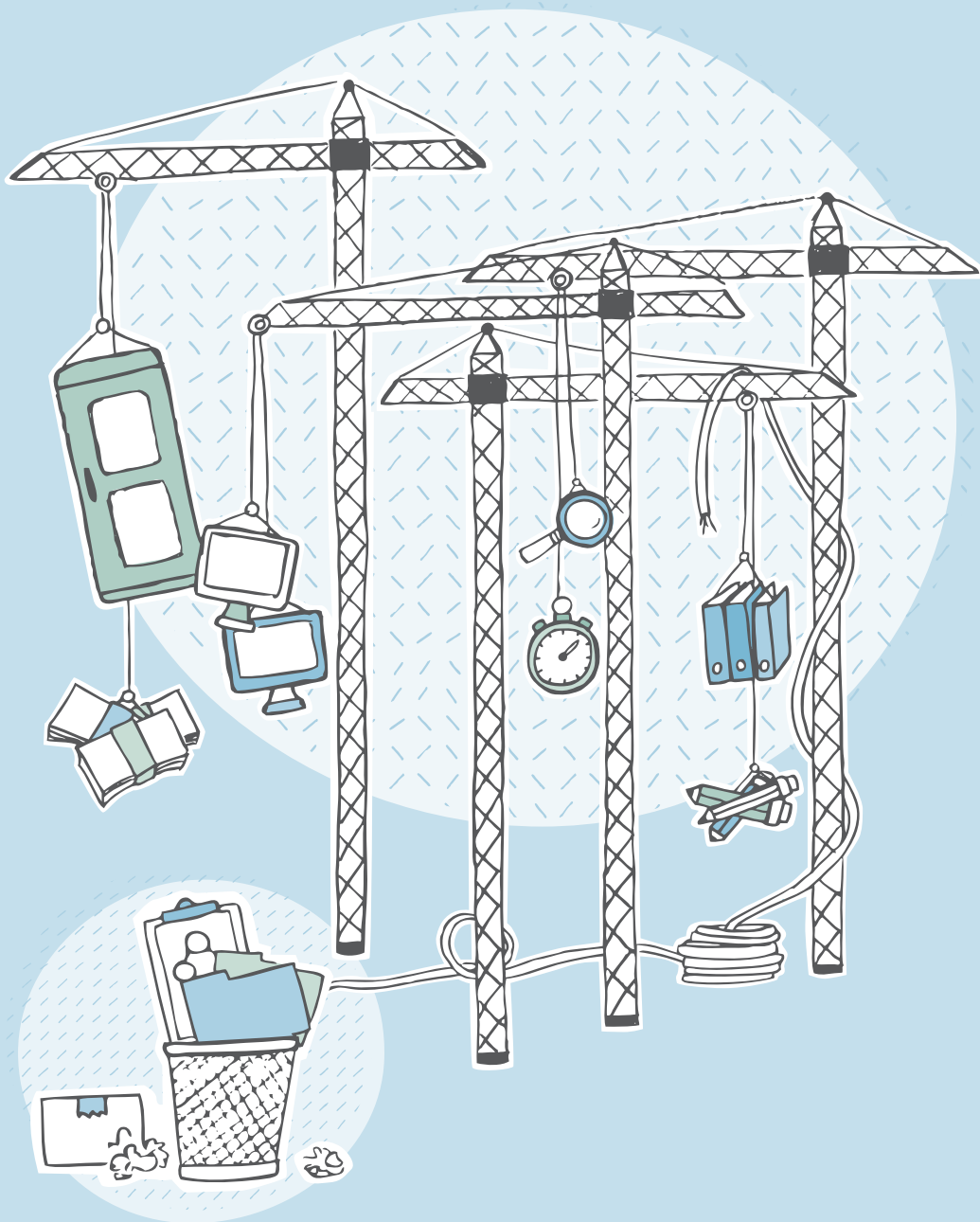
Verwaltungsentwicklung lebt von den Ideen, dem Engagement und der Ausdauer der beteiligten Beschäftigten. Unser herzlicher Dank gilt daher all denjenigen, die an der Umsetzung, Steuerung und Verbesserung des Programms tagtäglich beteiligt sind!

Der vorliegende Masterplan soll allen Beschäftigten und Interessierten in der (Fach-)Öffentlichkeit als Orientierung dienen und die Diskussion um Verwaltungsentwicklung in Bremen weiter voranbringen. In diesem Sinne wünschen wir eine informative Lektüre!

Dr. Carsten Sieling

Karoline Linnert

# verändern



## DIE AUFGABE FÜR DAS UNGEWISSE GERÜSTET SEIN

Unsere Gesellschaft verändert sich. Das ist nicht neu. Neu sind Tempo und Themen, die diese Veränderung prägen: Demographischer Wandel, Digitalisierung, sprachliche, soziale und religiöse Vielfalt in den Quartieren und veränderte Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger.

Es gibt hohe Anforderungen des Staates und der Politik an öffentliche Verwaltung und die kommunalen Gesellschaften und Betriebe.

Gleichzeitig stellen Haushaltskonsolidierung und Schuldenbremse enorme Herausforderungen an Effizienz und Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung dar.

Innovative Verwaltungsentwicklung bedeutet daher, unter den Bedingungen des raschen Wandels eine leistungsfähige Verwaltung aufrecht zu erhalten, die für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet ist.

### Innovative Verwaltungsentwicklung

Mehr denn je brauchen Kommunen, Länder und Bund einen öffentlichen Dienst, der Entwicklungen antizipiert und heute gute Lösungen für morgen erarbeitet.

In Bremen und Bremerhaven hängt viel von einem leistungsfähigen öffentlichen Dienst ab: Die Lebensqualität für die im Land Bremen lebenden und arbeitenden Menschen wird durch eine zukunftsorientierte Verwaltung verbessert. Aber auch Unternehmen, Start-Ups, Wissenschaft und Forschung können erfolgreicher agieren, wenn Verwaltung ihre Dienste verlässlich, sicher und ergebnisorientiert umsetzt.

Die Verwaltungsprinzipien der Vergangenheit reichen allein nicht mehr aus. Das Aufgabenspektrum der öffentlichen Verwaltung zeichnet sich durch zunehmend komplexe Lagen aus. Sei es in den Bereichen Gesundheit, Soziales, Bildung, Integration, Sicherheit, Wirtschaft oder Finanzen: Viele Probleme können nur durch ressortübergreifende Zusammenarbeit gelöst werden. Deshalb sind neue Ideen gefragt, sind angepasste Abläufe und Strukturen notwendig.

Die Freie Hansestadt Bremen treibt bereits seit Jahren die Modernisierung der Verwaltung mit

verschiedenen Programmen voran. Angesichts der Herausforderungen, vor denen das Land Bremen inmitten eines tiefgreifenden Strukturwandels steht, ist dies keine kurzfristige Strategie, sondern ein langfristiger Veränderungsprozess.

### Schwerpunkte der Verwaltungsentwicklung

Die Freie Hansestadt Bremen hat in der aktuellen Koalitionsvereinbarung (2015-2019) die Modernisierung der Verwaltung „zur zentralen Aufgabe des Senats unter der Federführung des Präsidenten des Senats und der Finanzsenatorin“ erklärt.

Damit setzt sie bisherige Modernisierungsstrategien fort und entwickelt sie weiter. Um Kräfte und Vorhaben zu bündeln und Ziele und Strategien sichtbarer zu machen, hat der Senat folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Eine **integrierte Gesamtsteuerung** fasst die strategische Ziele der Freien Hansestadt Bremen zusammen und verbindet sie miteinander. Es wird eine Gesamtstrategie entwickelt, aus der die verschiedenen Modernisierungsvorhaben abgeleitet werden. So entsteht eine Kohärenz, die die Wirksamkeit der Vorhaben stärkt.
- Eine moderne Verwaltung schafft gute Arbeitsbedingungen für ihre Beschäftigten und zeich-

Für die Legislaturperiode 2015-2019 hat die Regierungskoalition die Modernisierung der Verwaltung zur zentralen Aufgabe des Senats erklärt.

Mehr denn je geht es um ein professionelles Management von Komplexität: Das ist eine Aufgabe der innovativen Weiterentwicklung der Arbeitsprozesse, Abläufe, Schnittstellen, aber auch der Verwaltungskultur und der Haltungen der Mitarbeitenden.

net sich als vorbildliche Arbeitgeberin aus. Viele Beschäftigte wollen Privatleben, Familie und Beruf flexibler in Einklang bringen. Zudem verändert die Digitalisierung die **Arbeitswelt** und bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten. Sie muss jedoch aktiv gestaltet werden, damit die Vorteile der Veränderungen überwiegen.

- Die **Digitalisierung** vieler Lebensbereiche erfordert eine Veränderung der Verwaltungsabläufe. Die öffentliche Verwaltung muss anschlussfähig sein an die veränderten Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger und der Unternehmen. Gleichzeitig erleichtern Digitalisierungsprozesse die Arbeit im öffentlichen Dienst – sie können Verwaltungsabläufe schneller, effizienter und flexibler machen.
- Die zunehmende Vielfalt an Sprachen, Lebensstilen, Werteorientierungen und sozialen Voraussetzungen braucht eine ebensolche Vielfalt an Strategien des öffentlichen Dienstes, die Menschen zu erreichen und Dienste passgenau aufzubauen. Es geht um **Transparenz und Bürgerservice** als grundsätzliche Haltung im öffentlichen Dienst.
- Eine gute Verwaltung zeigt sich an dem, was sie in den konkreten Lebenswelten in den **Stadtteilen und Sozialräumen** leistet. Kooperative und ressortübergreifende Modelle spielen eine immer größere Rolle. Ziel ist es, die Qualität und Leistungsfähigkeit der staatlichen Einrichtungen und der öffentlich geförderten Nichtregierungsorganisationen zu stärken.
- Gleichzeitig steht die Freie Hansestadt Bremen vor der Aufgabe, sich ab 2020 ohne neue Kreditaufnahmen zu finanzieren (Schuldenbremse). Der öffentliche Dienst leistet dazu einen wichtigen Beitrag. Ziel ist es, **ressortübergreifende Dienstleistungen** wie Einkauf, juristische Kompetenzen, IT u.ä. zentral und kostengünstig zu organisieren.
- Schließlich hat die Freie Hansestadt Bremen ein hohes Interesse, mit der **Region, mit anderen Kommunen und anderen Bundesländern intensiv zu kooperieren**.

## Weiterentwicklung der Organisation

Veränderungsprozesse im öffentlichen Dienst verlaufen nicht geradlinig und meist unter hohem Druck. Neue Aufgaben müssen bewältigt werden bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Regelbetriebs und bei immer knapperen Ressourcen.

Ein Schlüssel zur Bewältigung dieser Aufgaben liegt in der Weiterentwicklung der Verwaltungsorganisation. Dabei geht es nicht nur um die organisatorische Struktur, um Aufgaben und Zuständigkeiten, sondern auch um die Qualität der Prozesse, der Kultur und der Haltungen in Dienststellen und Ressorts.

Für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst bedarf es eines klaren Rahmens, um Orientierung im Veränderungsprozess zu geben. Ziel ist es, die Organisationsstrukturen so zu entwickeln, dass die Bewältigung von Veränderung keine Ausnahme, sondern alltägliche Aufgabe ist.

## DAS PROGRAMM ZUKUNFTSORIENTIERTE VERWALTUNG

Die Entwicklung der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen ist eine der wichtigen Aufgaben des Senats in der Legislaturperiode 2015-2019. Am 21. Juni 2016 hat der Senat das Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ beschlossen.

Unter dem Dach des Programmes werden strategische Modernisierungsvorhaben gewichtet, geplant und umgesetzt. Damit trägt der Senat den komplexen Anforderungen an eine bürger- und mitarbeiterorientierte Verwaltung Rechnung.

### Strategie des Senats

Innovative Verwaltungsentwicklung ist nicht das kurzfristige Ergebnis einzelner Projekte, sondern die Summe aus dem Zusammenspiel großer und kleiner Veränderungsvorhaben, verantwortlicher Führung und guter Steuerung. Dieser dynamische Prozess erfordert ein dynamisches Programm. Das Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ wird deshalb kontinuierlich weiterentwickelt. Projekte werden abgeschlossen und aus dem Programm „entlassen“, neue Vorhaben werden konzipiert und projektiert.

Der Masterplan verdeutlicht die Gesamtstrategie und ihre Operationalisierung in sieben strategischen Entwicklungsfeldern. Die Entwicklungsfelder leiten sich aus den Aufträgen des Koalitionsvertrages zur Verwaltungsentwicklung ab. Ausgerichtet an der jeweiligen Strategie der Entwicklungsfelder werden die einzelnen Vorhaben konzipiert und umgesetzt. In Summe tragen sie zu den Zielen der Gesamtstrategie bei.

Die Bündelung der Vorhaben in strategische Entwicklungsfelder schafft Verbindungen untereinander, ermöglicht den Austausch von Erfahrungen und die Weiterentwicklung des Feldes. Gemeinsame Ziele unterstützen eine wirkungsorientierte Ausrichtung.

Der Masterplan wird jährlich fortgeschrieben.

### Strategische Leitziele der Verwaltungsentwicklung in Bremen

#### Zukunftsfähigkeit

Die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen antizipiert künftige Entwicklungen und ist unter den Bedingungen des gesellschaftlichen Wandels eine leistungsfähige und lernende Organisation.

#### Dienstleistungsorientierung

Die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen ist bürger- und serviceorientiert und nutzt dazu technische und strukturelle Möglichkeiten.

#### Ressourcenverantwortung

Die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen arbeitet effizient und ressourcenschonend. Sie überprüft regelmäßig ihre Abläufe hinsichtlich Verbesserungspotentialen.

#### Vorbildfunktion

Die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen ist als Arbeitgeberin Vorbild im Land Bremen und schafft ein Identifikationspotential für die Beschäftigten.



### Gestaltungsprinzipien zur Verwaltungsentwicklung

#### Wirkungsorientierte Steuerung umsetzen

#### Lernfähige Verwaltungs- und Führungskultur entwickeln

#### Nachhaltigkeit sichern

#### Veränderungskompetenz aufbauen



### Was leistet ZOV?

#### Programm entwickeln und fortschreiben

Projekte erfolgreich abschließen, *controllen*, Ergebnisse sichern, neue Projekte initiieren, Themen bündeln, Gesamtstrategie stärken, Entwicklungsfelder präzisieren und vorantreiben.

#### Vorhabenverantwortliche unterstützen

Projekterfahrungen aufarbeiten, Arbeitshilfen erstellen, Planungsphasen für Projekte unterstützen, Projektleitungen bereitstellen.

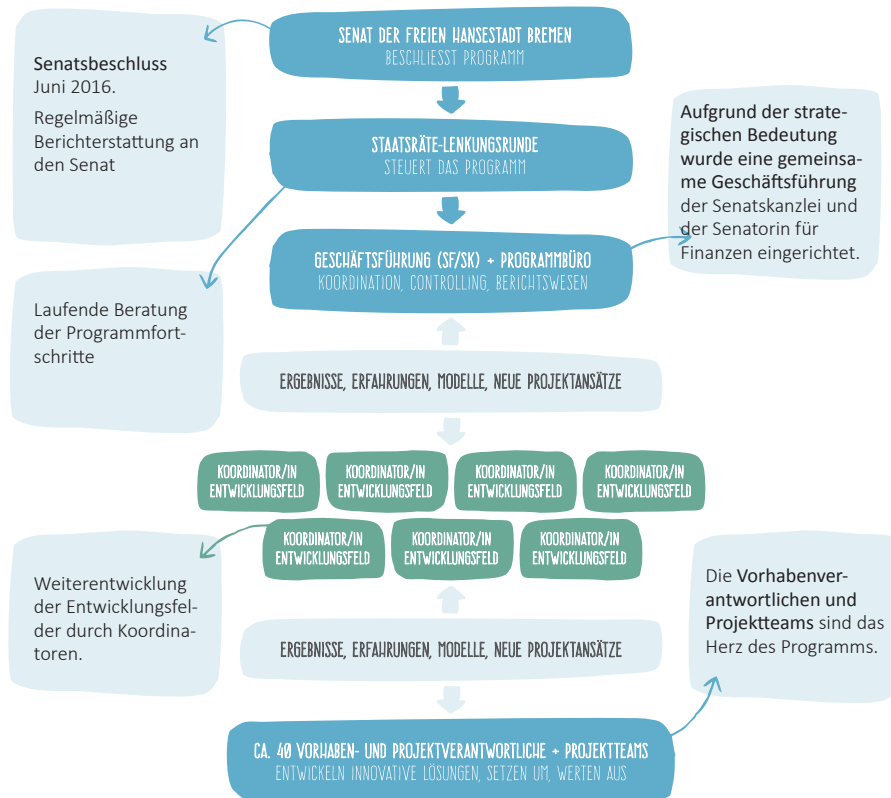
#### Innovation entwickeln

Bundesweite fachliche Diskussion zur innovativen Verwaltungsentwicklung in die Bremer Prozesse einbringen und aktuelle Ansätze integrieren.

#### Öffentlichkeit herstellen

Beteiligte vernetzen und motivieren, für das Programm werben, Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen informieren.

## Aufbau und Steuerung des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“



Das Programm wird im Auftrag des Senats federführend von der Senatorin für Finanzen und der Senatskanzlei verantwortet. Es wird gesteuert durch eine Staatsräte-Lenkungsgruppe.

Die gemeinsame Geschäftsführung der Senatskanzlei und der Senatorin für Finanzen sorgt für Kohärenz bei der Umsetzung der strategischen Ziele.

Die fachliche Steuerung der einzelnen Entwicklungsfelder erfolgt durch Koordinatorinnen und Koordinatoren, die auf Abteilungsleitungsebene angesiedelt sind.

Herzstück sind die Projektteams mit den Projektleitungen. Sie erbringen durch ihr Engagement, durch ihre Ideen und durch Beharrlichkeit bei der Umsetzung der politischen Beschlüsse den Mehrwert des Programms.

### Beteiligen und Informieren

Über die Programmarchitektur hinaus ist eine gute und konstruktive Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen von zentraler Bedeutung. Grundlage ist die Dienstvereinbarung zur Beschäftigtenbeteiligung in Organisationsveränderungsprozessen

### Programmarchitektur

Ein breit angelegtes Modernisierungsprogramm, das aktuell knapp 40 Vorhaben bündelt und das viele unterschiedliche Akteure zusammenbringt, bedarf einer effektiven Steuerung. Darüber hinaus braucht es die Motivation und Kreativität derjenigen, die die Projekte und Vorhaben letztendlich umsetzen, denn innovative Verwaltungsentwicklung ist kein Selbstläufer.

Die Struktur des Masterplans ist im Rahmen eines Mitbestimmungsverfahrens mit dem Gesamtpersonalrat abgestimmt. Ein Bericht über den Programmfortschritt erfolgt in regelmäßigen Abständen durch den Vorsitzenden der Staatsräte-Lenkungsgruppe. Für die einzelnen Vorhaben werden die Vertreter/innen des Gesamtpersonalrats (bei Querschnittsprojekten) oder die örtlichen Personalräte (bei Ressortprojekten) beteiligt.

## Meilensteine „Zukunftsorientierte Verwaltung“

**Juni 2015** Modernisierung der Verwaltung ist zentrales Ziel der 19. Legislaturperiode

**bis Oktober 2015** Auswertung Ergebnisse des Programms „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ (2011-2015)  
Vorbereitung des Programms ZOV

**Oktober 2015**  
Konstituierung der Staatsräte-Lenkungsgruppe

**bis November 2015** Identifizierung von Projekten und Entwicklungsfeldern

**November 2015**  
Mitbestimmung durch Gesamtpersonalrat

**Mai 2016** Zwischenbericht an den Präsidenten des Senats und die Finanzsenatorin  
Vorbereitung der Senatsbefassung



## Motivieren, berichten, fokussieren

Die strategische Relevanz der einzelnen Vorhaben wird durch die Verortung im Gesamtprogramm deutlich.

Über das Programm wird ein gemeinsamer Lernprozess sichergestellt. Erfahrungen, Prozesswissen und Modelle können in die weitere Modernisierungsstrategie eingebracht werden. Ziel ist es, Zwischentöne zuzulassen und Bedingungen für Erfolg und Scheitern in Erfahrung zu bringen. Erfolge sollen gezeigt, Schwierigkeiten überwunden und Fehler korrigiert werden.

Das Programm richtet sich zudem an die Fachöffentlichkeit in Bund, Ländern und Kommunen. Hier kann das Land Bremen zeigen, dass es Haushaltskonsolidierung und innovative Verwaltungsentwicklung integriert plant und umsetzt.

## Veränderung zielorientiert gestalten

Verwaltungsmodernisierung ist kein Selbstzweck. Sie soll das Leben der Bürgerinnen und Bürger verbessern, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten positiv gestalten sowie vorhandene Ressourcen wirkungsvoll einsetzen. Da sich die Gesellschaft in einem raschen Wandel befindet, muss der öffentliche Dienst für ein zunehmend heterogenes und dynamisches Umfeld gerüstet sein. Für das Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ wurden vier strategische Leitziele definiert, die eine moderne Verwaltung charakterisieren. Diese sind:

### ▪ Zukunftsfähigkeit

Die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen ist unter den Bedingungen des gesellschaftlichen Wandels eine leistungsfähige und lernende Organisation und antizipiert künftige Entwicklungen.

### ▪ Dienstleistungsorientierung

Die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen ist bürger- und serviceorientiert und nutzt dazu technische und strukturelle Möglichkeiten.

### ▪ Ressourcenverantwortung

Die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen arbeitet effizient und ressourcenschonend. Sie überprüft regelmäßig ihre Abläufe hinsichtlich Verbesserungspotentiale.

### ▪ Vorbildfunktion

Die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen schafft gute Arbeitsbedingungen und Identifikationspotential für ihre Beschäftigten. Sie übernimmt damit Vorbildfunktion für andere Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber im Land Bremen.

Hierzu sollen die einzelnen Vorhaben des Programms sich an folgenden Prinzipien der Verwaltungsentwicklung ausrichten:

### ▪ Wirkungsorientierte Steuerung

ZOV-Vorhaben werden auf der Grundlage der strategischen Leitziele wirkungsorientiert geplant und umgesetzt.

### ▪ Verwaltungs- und Führungskultur

ZOV Vorhaben unterstützen eine Verwaltungs- und Führungskultur, die durch ressortübergreifendes Handeln, Prozessorientierung und agile Arbeitsstrukturen geprägt ist.

### ▪ Veränderungskompetenz

ZOV-Vorhaben tragen dazu bei, die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen insgesamt als lernende Organisation zu stärken.

### ▪ Nachhaltigkeit

ZOV-Vorhaben bzw. deren Ergebnisse werden nachhaltig in bestehende Verwaltungsabläufe integriert und sind anschlussfähig an die Gesamtstrategie.

21. Juni 2016

Senatsbeschluss Programm  
Zukunftsorientierte Verwaltung

seit September 2016

Aufbau des V-Büros für Projekt-  
und Veränderungsmanagement

Dezember 2016 Zwischenauswertung der  
Einzelvorhaben und des Gesamtprogramms

seit Januar 2017

Einsatz von Projektleitungen des V-Büros für Projekt  
und Veränderungsmanagement zur Umsetzung von  
ZOV-Vorhaben

März 2017

Konstituierende Sitzung  
Beirat „Innovative  
Verwaltungsentwicklung“

August 2017

Bericht an den Senat

November 2017

2. Sitzung Beirat  
„Innovative  
Verwaltungs-  
entwicklung“

2018

Fortschreibung  
Masterplan

2019

Fortschreibung  
des Programms

# DIE UNTERSTÜTZUNG VERÄNDERUNG PROFESSIONELL BEGLEITEN

Verwaltung zukunftsfähig zu gestalten, ist in Zeiten schneller Veränderungen eine große Aufgabe. Unscharfe und unübersichtliche Ausgangslagen fordern die eigene Organisation heraus. Umso wichtiger ist eine professionelle Unterstützung der Ressorts und ihrer Dienststellen.

Das Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement wird zurzeit aufgebaut und trägt gemeinsam mit dem Team „besser verändern“ zu einer innovativen Verwaltungsentwicklung bei.

## Projekte treiben Verwaltungsentwicklung voran



## Projekt- und Veränderungsmanagement

Nahezu alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben mit Veränderungsprozessen zu tun. Für viele ist die Arbeit in den dafür notwendigen Projekten herausfordernd. Ziele müssen gemeinsam entwickelt, neue Formen der Zusammenarbeit erprobt werden. Kriterien für die „richtige“ Umsetzung reifen im Laufe des Projektes und eine Wissensperspektive allein reicht nicht aus, um aktuelle Probleme zu erfassen. Oft hat eine vermeintliche „Lösung“ nur kurzen Bestand.

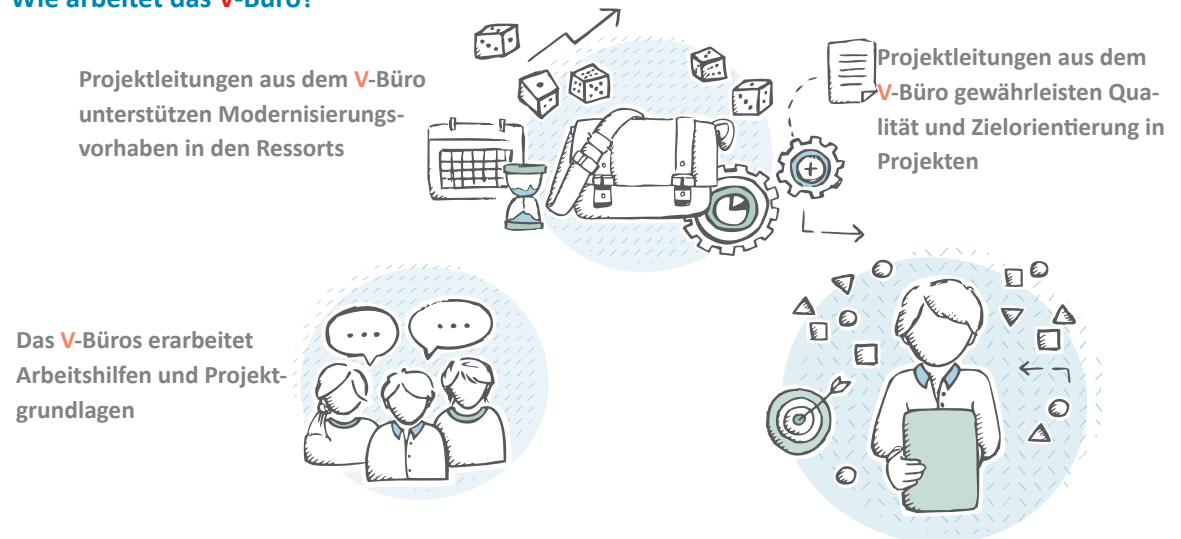
Die Aufgabe, eine zukunftsfähige Verwaltung zu gestalten, ist entsprechend anspruchsvoll. Sie erfordert von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neben hoher Motivation und Ausdauer die Fähigkeit, die eigene Organisation kontinuierlich an Veränderungsbedarfe anzupassen. Bei der Umsetzung von Reformvorhaben kommt gutem Projekt- und Veränderungsmanagement eine Schlüsselrolle zu.

Verwaltungsmodernisierung berührt neben der Optimierung von Prozessen oder der Implementierung von neuen Verfahren und Technologien immer auch grundlegende Fragen. Es geht um Verwaltungs- und Führungskultur und die Kunst, Veränderungsprozesse unter den Bedingungen der Linienorganisation umzusetzen. Ebenso wichtig ist es, Kolleginnen und Kollegen zu beteiligen, zu motivieren und ein Projekt erfolgreich abzuschließen.

## Das Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement (V-Büro)

Das Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement ist bei der Senatorin für Finanzen angesiedelt und befindet sich im Aufbau. Sechs Projektleitungen sollen zukünftig eingesetzt werden, um in verschiedenen Ressorts und Dienststellen Modernisierungsvorhaben professionell und zielori-

## Wie arbeitet das V-Büro?



entiert umzusetzen. Unterstützt werden Projekte, die langfristig Verwaltungsstrukturen im Sinne des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“ verändern. Dies kann eine systematische Optimierung von Prozessen ebenso sein wie Maßnahmen zur Verbesserung des Bürgerservices oder zur integrierten ressortübergreifenden Planung.

Um Projekte in diesem Sinne zu begleiten, müssen alle Aspekte guter Projektarbeit beachtet werden: Einhaltung qualitativer Standards, Veränderung der Organisationskultur, Kooperation und Partizipation als Arbeitsprinzipien, Motivation und Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Einbezug der Interessensvertretungen, Wirkungs- und Zielorientierung bei der Umsetzung.

Neben der konkreten Projektarbeit wertet das interdisziplinäre Team projektübergreifend Erfahrungen und Ergebnisse aus. Es entwickelt qualitative Standards und Arbeitshilfen für die Projektarbeit. So versteht sich das V-Büro auch als Fachstelle für Projekt- und Veränderungsmanagement.

### Beratung, Begleitung und Coaching

Die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen ist nicht nur im Rahmen definierter Modernisierungsvorhaben ständig in Bewegung. Ziele und Prozesse verändern sich, Aufgaben werden neu verteilt, Teams definieren sich neu, das Verständnis von Führung ist im Fluss.

In der aktiven Gestaltung von Veränderungsprozessen liegt eine große Chance für die Organisation und für die persönliche Weiterentwicklung aller Beteiligten.

Gleichzeitig sind Veränderungsprozesse meist mit Verunsicherungen verbunden und stellen alle Kolleginnen und Kollegen, insbesondere jedoch Führungskräfte, vor Herausforderungen. Hier kann qualifizierte Beratung und Begleitung Unterstützung leisten.

Im Aus- und Fortbildungszentrum der Freien Hansestadt Bremen arbeitet unter dem Titel „besser verändern“ ein Team von erfahrenen Beraterinnen und Beratern. Sie begleiten, beraten und coachen Führungskräfte und Projektverantwortliche bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben.

Mit systemisch orientierter Prozessberatungs- und betrieblicher Konfliktklärungsexpertise unterstützt „besser verändern“ die am Prozess Beteiligten darin, die Herausforderungen konkreter Veränderungsprozesse zu gestalten. Organisations- und Führungserfahrung, Kenntnisse über Strukturen, Abläufe, Kulturen und Bremen-spezifische Rahmenbedingungen sowie die individuellen fachspezifischen Kompetenzen werden in den Beratungsprozess eingebracht.

In einem streng vertraulichen Rahmen werden Lösungen erarbeitet und Entwicklungsprozesse begleitet. Dieses Angebot steht allen Führungskräften und -verantwortlichen der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen zur Verfügung.

### Kontakt

#### V-Büro für Projekt und Veränderungsmanagement

Sara Witt

T +49 421 361 96191

sara.witt@finanzen.bremen.de

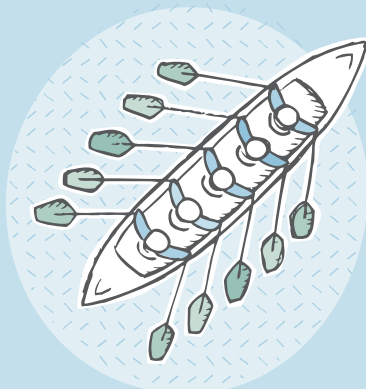
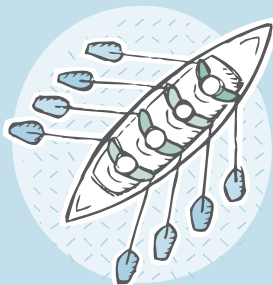
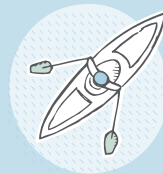
„besser verändern“

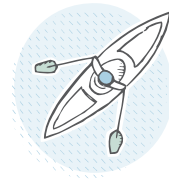
Dörte Kirschnick

T +49 421 361 18668

doerte.kirschnick@afz.bremen.de

# bewegen





## ZUKUNFTSORIENTIERTE VERWALTUNG BRINGT IN BEWEGUNG

Der Masterplan „Zukunftsorientierte Verwaltung“ schafft die Struktur, bietet einen Überblick über beschlossene, laufende und neue Vorhaben und ermöglicht eine strategische Orientierung.

Das Programm initiiert eine Verständigung über die Notwendigkeit und die strategischen

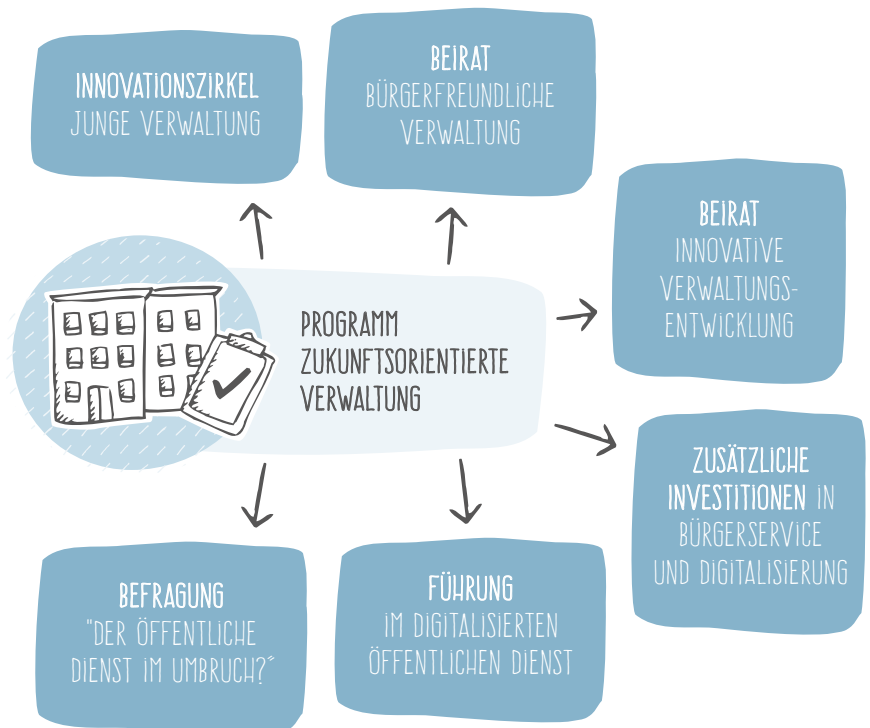
Leitplanken innovativer Verwaltungsentwicklung in Bremen. Es bringt Verwaltung in Bewegung, schafft Handlungsspielräume und Lösungen.

Dafür werden Formate und Foren benötigt, in denen über die zukünftige Verwaltungsentwicklung nachgedacht und diskutiert werden kann.

Um die Modernisierung der Bremer Verwaltung zu stärken, hat der Senat begleitende Initiativen beauftragt:

- Der Beirat „**Innovative Verwaltungsentwicklung**“ hat die Aufgabe, den Prozess der Freien Hansestadt Bremen kritisch-konstruktiv zu begleiten. Als „Denkwerkstatt“ und „Labor“ entwickelt und erprobt er innovative Handlungsansätze.
- Der Beirat „**Bürgerfreundliche Verwaltung**“ mit seinem Arbeitskreis bringt Verwaltungsfachleute und Bürgerinnen und Bürger aus Bremen zusammen, um den Bürgerservice zu verbessern.
- Das Land Bremen nimmt am Programm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales „**Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst**“ teil und wirkt mit an der Erarbeitung von Führungsmodellen für die Verwaltung der Zukunft.
- Im verwaltungsinternen Innovationszirkel „**Junge Verwaltung**“ diskutieren Nachwuchskräfte Modelle und Anforderungsprofile für eine innovative Verwaltung.
- Im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Universität Bremen und unter engem Einbezug der Interessenvertretungen ist die Befragung „**Der öffentliche Dienst im Umbruch?**“ entstanden. Sie hat die Veränderungsbedarfe und Wünsche der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Bremen erhoben und daraus Maßnahmen der Verwaltungsentwicklung vorgeschlagen.

- **Zusätzlich investiert der Senat 2017/18 insgesamt 40 Millionen Euro**, um den Bürgerservice zu verbessern und die Digitalisierung der Verwaltung zu beschleunigen.



# BEIRAT INNOVATIVE VERWALTUNGSENTWICKLUNG

Impulsgeber und Denkwerkstatt für die Freie Hansestadt Bremen auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Verwaltung.

## Kontakt

### Geschäftsführung des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“

#### Thorsten Schmidt

T +49 421 361 96849  
thorsten.schmidt@finanzen.bremen.de

#### Insa Sommer

T +49 421 361 6737  
insa.sommer@sk.bremen.de

Der Beirat „Innovative Verwaltungsentwicklung“ wurde durch den Präsidenten des Senats, Bürgermeister Dr. Carsten Sieling und die Finanzsenatorin, Bürgermeisterin Karoline Linnert, ins Leben gerufen. Er begleitet die Aktivitäten der Freien Hansestadt Bremen im Bereich der Verwaltungsmodernisierung.

Der Beirat soll sich als Denkwerkstatt und Impulsgeber für eine „innovative Verwaltungsentwicklung“ etablieren. Er unterstützt und stärkt

die Umsetzungsorientierung des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“. Einzelne Vorhaben sollen durch Patenschaften von Beiratsmitgliedern bei der Umsetzung begleitet werden.

Im Beirat vertreten sind 30 Persönlichkeiten aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen, aus Gewerkschaften, Interessenverbänden und Kammern, aus Wirtschaft und Wissenschaft.

## Die Mitglieder des Beirats

**Rainer Beutel**, Vorstand der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)

**Prof. Dr. Dagmar Borchers**, Professorin für angewandte Philosophie an der Universität Bremen

**Dr. Andreas Bovenschulte**, Bürgermeister der Stadt Weyhe und Vorsitzender des Kommunalverbundes Niedersachsen/Bremen e.V.

**Prof. Dr. Andreas Dengel**, Standortleiter am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz GmbH (DFKI) Kaiserslautern und Lehrstuhlinhaber für Wissensbasierte Systeme im Fachbereich Informatik, TU Kaiserslautern

**Prof. Dr. Frank Dievernich**, Präsident der Frankfurt University of Applied Sciences

**Harald Emigholz**, Präses der Handelskammer Bremen - IHK für Bremen und Bremerhaven

**Ulrike Hauße**, Bremer Landesbeauftragte für Frauen, Leiterin der Bremischen Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau

**Prof. Dr. Hermann Hill**, Professor für Verwaltungswissenschaft und Öffentliches Recht an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

**Doris Hülsmeier**, Vorsitzende des Gesamtpersonalrats Bremen

**Prof. Dr. Werner Jann**, Professor für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

**Matthias Kammer**, Direktor des Deutschen Instituts für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DIVSI)

**Dr. Ralf Kleindiek**, Staatssekretär im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

**Gabriele Klug**, Stadtkämmerin der Stadt Köln

**Jan-Gerd Kröger**, Präses der Handwerkskammer Bremen

**Dr. Peter Kurz**, Oberbürgermeister der Stadt Mannheim

**Thomas Losse-Müller**, Senior Fellow an der Hertie School of Governance Berlin

**Prof. Dr. Karin Luckey**, Rektorin der Hochschule Bremen

**Dr. Jörg Mielke**, Staatssekretär des Landes Niedersachsen, Chef der Staatskanzlei

**Lena-Sophie Müller**, Geschäftsführerin der Initiative D21 e. V.

**Prof. Dr. Frank Nullmeier**, Professor für Politikwissenschaft an der Universität Bremen

**Wolfgang Pieper**, Bundesvorstand der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)

**Willi Russ**, Zweiter Vorsitzender beim dbb beamtenbund und tarifunion

**Ingo Schierenbeck**, Hauptgeschäftsführer der Arbeitnehmerkammer Bremen

**Daniela Schilling**, Leiterin der Vogel IT-Akademie

**Stefan Schostok**, Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Hannover

**Dr. Joachim Steinbrück**, Landesbehindertenbeauftragter des Landes Bremen

**Dirk Stocksmeier**, Vorstandsvorsitzender der init AG für digitale Kommunikation

**Peter Theurer**, Standortverantwortlicher des Mercedes-Benz Werks Bremen

**Bülent Uzuner**, Geschäftsführender Gesellschafter der Uzuner Consulting GmbH

**Claudia Walther**, Senior Project Manager bei der Bertelsmann Stiftung

# BEIRAT BÜRGERFREUNDLICHE VERWALTUNG

Im Beirat diskutieren Bürgerinnen und Bürger mit der Senatorin für Finanzen und Führungskräften über Verwaltungsentwicklung.

Der Beirat Bürgerfreundliche Verwaltung ist – genauso wie der Arbeitskreis Bürgerfreundliche Verwaltung – auf Initiative von Bürgermeisterin und Finanzsenatorin Karoline Linnert entstanden. Sie will und wollte einen direkten Austausch zwischen denjenigen, die „Verwaltung machen“ und denjenigen, die von Verwaltung betroffen sind, herstellen, um unnötige Hürden aufzuspüren, den Service zu verbessern, das gegenseitige Verständnis füreinander zu erhöhen und voneinander zu lernen.

In beiden Kreisen, sowohl im Beirat, als auch im Arbeitskreis, erfahren Verwaltungsführungskräfte von den alltäglichen Schwierigkeiten, die Bürgerinnen und Bürger mit Verwaltungsverfahren, aber auch mit Wartezeiten, Terminschwierigkeiten, schwer verständlichen Papieren oder schlecht ausgeschilderten Behörden haben.

Umgekehrt wirbt die Senatorin bei Bürgerinnen und Bürgern dafür, die verschiedenen, bereits vorhandenen Informationsquellen und Unterstützungsmöglichkeiten der Verwaltung zu nutzen, etwa das Service- und das Transparenzportal, aber auch die vielfältigen Auskunftsmöglichkeiten des Bürgertelefons.

## Neue Ideen

Die Bürgermeisterin holt Einschätzungen bei Bürgerinnen und Bürgern ein, wenn neue Ideen entwickelt werden sollen, wie die potenziellen Nutzerinnen diese sehen, bzw. welche Wünsche sie für die Zukunft haben.

Im Arbeitskreis treffen ehrenamtlich tätige Bürgerinnen und Bürger, etwa aus dem Bereich der Flüchtlingshilfe, aber auch aus einem Ortsbeirat mit Führungskräften zusammen. Am Beirat, der wesentlich größer ist, als der Arbeitskreis, und eine wechselnde Besetzung hat, nehmen vor allem Geschäftsführungen aus verschiedenen sozialen Institutionen, Vereinsvorstände, aber auch Kontaktpolizisten teil und tragen ihre Erfahrungen und Anliegen vor.

Bürgerinnen und Bürger geben im Arbeitskreis und im Beirat wichtige Impulse für eine serviceorientierte Verwaltungsmodernisierung und unterstützen mit ihren alltagspraktischen Erfahrungen die Qualitätssicherung.

## Leitfaden zur Orientierung

So ist beispielsweise durch die Verwaltungsschule der Freien Hansestadt Bremen ein Leitfaden zum Schriftverkehr in der Verwaltung erarbeitet worden. Er soll dazu beitragen, die Arbeit der Verwaltung bürger/innenfreundlich und effizient zu gestalten und zu bewältigen. Die Schriftstücke der bremischen öffentlichen Verwaltung stellen eine Visitenkarte für die einzelnen Verwaltungsdienststellen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Grund genug also auch beim Schriftverkehr auf die Gestaltung sowie die konkrete Aufmachung, Einheitlichkeit und Bürgerfreundlichkeit Wert zu legen

## Kontakt

**Ulrike Bendrat**

T +49 421 361 96027

ulrike.bendrat@finanzen.bremen.de

**Serviceportal Bremen**

www.service.bremen.de

**Transparenzportal Bremen**

www.transparenz.bremen.de

**Bürgertelefon Bremen**

Tel.: (0421) 361-0 oder 115

## Literaturhinweis

Verwaltungsschule der Freien Hansestadt Bremen (Hg.), Grasshoff, Patricia; Marion Hermann: **Wie funktioniert Schriftverkehr in der bremischen Verwaltung?**, Bremen 2017

vgl. Masterplan S. 76



## ARBEIT 4.0 FÜHRUNG IM DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN DIENST

Die Digitalisierung der Verwaltung ist eine zentrale Aufgabe von Verwaltungsentwicklung. Dabei geht es neben der Implementierung technischer Prozesse um neue Abläufe und Steuerungsstrukturen. Es gilt, die Führungskultur in einer digitalisierten Verwaltung auf Basis einer demokratischen Verwaltungskultur weiter zu entwickeln.

Die Freie Hansestadt Bremen beteiligt sich an einem Pilotprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, um Führung in der Verwaltung 4.0 neu zu definieren.

### Kontakt

**Dr. Anke Saebeitzki**

T +49 421 361 4070

anke.saebeitzki@finanzen.bremen.  
de

Viele Beschäftigte erfahren im Privaten, welche Potentiale in neuen Kommunikations- und Kooperationswerkzeugen liegen. Junge Mitarbeitende pflegen als *digital natives* eine intensive und alltägliche Digitalkultur.

Auch im öffentlichen Dienst schreitet die Digitalisierung von Verwaltungsabläufen voran. Dies schafft für die Beschäftigten neue Möglichkeiten, ihre Arbeit zu organisieren, wirft aber zugleich Fragen auf: Zwar ist durch die Digitalisierung der Verwaltung eine schnelle und bürgerfreundliche Bearbeitung von Vorgängen möglich, das bedeutet jedoch eine Verdichtung und Beschleunigung von Arbeitsabläufen. Von den Beschäftigten wird mehr Entscheidungskompetenz verlangt bei gleichzeitig größerer Flexibilität im Hinblick auf zeitliche und räumliche Organisation von Arbeit.

Da Führungskräfte weiterhin Verantwortung für ihren Bereich tragen, muss die Ausgestaltung der gelebten Hierarchien justiert werden. Neue Werkzeuge und Verfahren sind notwendig. Wer Eigenverantwortung stärken will, muss mehr Beteiligung organisieren und die Förderung der individuellen Kompetenzen stärken; wer Flexibilität ermöglichen will, braucht Verfahren der „indirekten“ Steuerung und „virtuellen“ Führung.

Bezüglich der Weiterentwicklung einer entsprechenden Verwaltungskultur herrscht „relative Stagnation“ wie ein Forschungs- und Beratungsunternehmen feststellt.

Dies ist der Ausgangspunkt für ein Pilotprojekt, das im Auftrag des Bundesministerium für Arbeit und Soziales in ausgewählten Kommunen durchgeführt wird.

Insgesamt beteiligen sich neben Bremen die Landesverwaltungen von Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt sowie die Verwaltungen der Städteregion Aachen, des Werra-Meißner-Kreises und des Kreises Soest.

Über einen mehrjährigen Zeitraum werden mit den Leitungskräften neue Werkzeuge für zeitgemäße Führung und Beteiligung erarbeitet. In den Pilotkommunen wird ein lokales Projektteam aus Führungskräften und Beschäftigtenvertretungen gebildet, das zunächst eine Bestandsaufnahme durchführt. Die umfassenden Digitalisierungsansätze in Bremen werden gesichtet, die damit verbundenen Fragen zum Führungshandeln gesammelt. In „social labs“ werden neue Instrumente entwickelt und die Ansprüche an die Qualität des Führungshandelns gebündelt.

Im Austausch zwischen den Pilotkommunen werden Arbeitsergebnisse abgeglichen, Ideen transferiert und ein Gesamtkonzept für demokratisches Führungshandeln entwickelt.

Abschließend geht es um die Etablierung eines Dialogprozesses in der gesamten Verwaltung, um die Implementierung vorzubereiten.



# INNOVATIONSZIRKEL VERWALTUNG DER ZUKUNFT GESTALTEN

Seit Spätsommer 2016 treffen sich junge Verwaltungsmitarbeitende der Freien Hansestadt Bremen zum Innovationszirkel Junge Verwaltung.

Ein Gespräch mit den Initiatoren über Arbeiten im Park, Hierarchien und Verwaltung in Bewegung.

Die Bremer Verwaltung stellt über die sogenannten Nachwuchspools gezielt junge gut ausgebildete Leute für die Funktionsebene des gehobenen und höheren Dienst ein. Die meisten von ihnen werden wahrscheinlich auch noch im Jahre 2045 in der Verwaltung arbeiten. Wie können wir uns diese Verwaltung der Zukunft vorstellen?

**Christine Schröder** In die Zukunft sehen kann ich natürlich auch nicht. Aber in meiner Vorstellung werden wir vermutlich so gut wie gar nicht mehr papierbasiert arbeiten, unsere Senatorinnen und Senatoren werden von selbstfahrenden E-Autos zu Terminen gebracht und wer weiß, vielleicht haben wir sogar Roboterkollegen?

Spaß beiseite. Das, was wir schon jetzt als grundlegenden Wandel der Arbeitswelt oder „Arbeit 4.0“ bezeichnen, wird sich auch auf die Arbeit in der Verwaltung auswirken. Allein um weiterhin attraktiv für gut ausgebildete Nachwuchskräfte zu bleiben, muss sich auch Verwaltung diesem Wandel stellen. Junge Menschen wollen mehr Gestaltungsspielraum, sind bereit zu einer größeren Flexibilität, wollen sich aktiv einbringen und sind an digitale Medien gewöhnt – all das wird sich in der Organisation der Zukunft widerspiegeln müssen.

**Niels Winkler** Im Rahmen des Innovationszirkels erarbeiten wir unsere gemeinsamen Vorstellungen und Erwartungen an die Verwaltung von morgen. Beim letzten Workshop hat sich gezeigt, dass es einen Konsens hinsichtlich neuer Formen von Hierarchie, mehr Mitarbeiterorientierung und besserer Vernetzung auch über die Ressortgrenzen gibt. Alle Teilnehmenden wünschen sich, dass sie mehr gehört werden und dass gesamt-bremerische Interessen wichtiger werden.

**Christine Schröder** Dazu kann man aber nicht einfach einen Schalter umlegen, sondern der Weg dahin muss als laufender Transformationsprozess begriffen werden. Gleichzeitig muss

Verwaltung die ausführende Gewalt im Staat mit sehr klaren und verlässlichen Strukturen bleiben. Wir sind eben kein Start Up Unternehmen, aber wir können viel von solchen Unternehmen lernen.

Sie haben mit dem Innovationszirkel gezielt die Gruppe der neuen Kolleginnen und Kollegen angesprochen, die zwischen 2011-15 in den gehobenen Dienst eingetreten sind. Was bewegt diese jungen Kolleginnen und Kollegen?

**Niels Winkler** Uns bewegt vor allem die Frage, wie es mit der Verwaltung weitergehen soll. Wie können wir es schaffen, moderner und bürgerfreundlicher zu werden. Wie schaffen wir es, Privates und Berufliches besser mit einander zu verbinden. Viele Teilnehmende wünschen sich flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, auch außerhalb des Büros arbeiten zu können, z.B. im Park, im Café oder zu Hause auf dem Sofa. Für viele gibt es einen gefühlten starken Unterschied zwischen gewollter Theorie und gelebter Praxis. Klar gibt es Telearbeit und so weiter, aber viele haben das Gefühl, dass Anwesenheit immer noch wichtiger ist als effektive Arbeitsergebnisse.

**Christine Schröder** Die jungen Kolleginnen und Kollegen wollen vor allem mitgestalten und sich einbringen. Dabei ist ihnen wichtig, dass sie nicht nur Impulsgeber sind, sondern dass ihre Ideen auch tatsächlich umgesetzt werden. Daneben stehen bei vielen die Förderung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit und die Bildung von neuen Netzwerken klar im Fokus. Im Arbeitskontext wünschen sich junge Verwaltungskräfte vor allem mehr Autonomie und Flexibilität.

Die Arbeit im Innovationszirkel unterscheidet sich deutlich von der alltäglichen Verwaltungsarbeit. Sie tagen bewusst in besonderen Räumen, laden Referenten aus Unternehmen ein, die mit Verwaltung erst einmal nichts zu tun haben? Was bringt das?

## Kontakt

---

### Christine Schröder

T +49 421 361 4370

christine.schroeder@finanzen.bremen.de

### Niels Winkler

T +49 421 361 2708

niels.winkler@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Wissen und Ideen junger Mitarbeitender sollen für die zukünftige Gestaltung der Verwaltung nutzbar gemacht werden.
- Schaffung einer ressort-übergreifenden Plattform für junge Verwaltungskräfte
- Erarbeitung von Beiträgen zur innovativen Verwaltungsentwicklung
- Stärkung der Veränderungskompetenz
- Erhöhung der Attraktivität der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin

### Was wird gemacht?

- Koordinierung eines ressort-übergreifenden Arbeitskreises

**Niels Winkler** Es bringt mehr Freiheit im Denken. Die erste Sitzung fand noch in einem klassischen Sitzungsraum der Verwaltung statt und war dementsprechend zeitweise etwas bemüht. Bei der zweiten Sitzung waren wir zu Gast im Digilab Brennerie 4.0. Da die Wirtschaftsförderung Bremen das Digilab finanziert, konnten wir die Räumlichkeiten als Verwaltung kostenlos nutzen. Die Atmosphäre war von Anfang an ganz anders als bei der ersten Sitzung. Für uns war das die Bestätigung, dass räumliche Veränderungen auch das Denken und Handeln verändern kann.

**Christine Schröder** Ja, das stimmt. Diese neue Umgebung empfanden viele Teilnehmer als sehr inspirierend. Wir verstehen den Zirkel als offenen Innovationsprozess, der bewusst externes Wissen einbezieht, um das eigene Innovationspotenzial zu vergrößern. Gerade dieser große Kontrast lässt eigene Gewohnheiten und Strukturen überprüfen und schafft tatsächlich „Neues“.

**Niels Winkler** Wir haben deshalb externe Referenten eingeladen. Die Diskussion mit einem verwaltungsfremden Referenten lässt uns manche Paradoxien unseres täglichen Handelns viel schneller deutlich werden. No-Go-Themen, die verwaltungsintern als unlösbare Probleme gelten, werden auf einmal greifbar und es entstehen neue Ideen im Umgang damit. Bei diesem Treffen haben wir ganz realistisch diskutiert, wie agiles Arbeiten im Team eine langfristige Lösung für die Verwaltung sein kann.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Zirkels kommen aus allen Ressorts. Entsteht auf diese Weise ein Innovationszirkel über Ressortgrenzen hinweg?

**Christine Schröder** Das ist natürlich unsere Hoffnung, auch für zukünftige Innovationsprozesse. Im Zirkel sind Teilnehmer/innen aus allen Ressorts vertreten, das haben wir auf ausdrücklichen Wunsch des GPR berücksichtigt. Es geht in einem solchen Zirkel ja gerade darum, Wissen ressortübergreifend zusammenzuführen, um daraus neue Ideen entstehen zu lassen. Die Ergebnisse des Zirkels sind als „Gemeinschaftsprodukt“ der vertretenen Ressorts gedacht. Darum geht es ja auch im Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“: Hier werden nicht nur Projekte umgesetzt, sondern Begleitaktivitäten wie der Innovationszirkel sollen genau diese gemeinsame Verwaltungskultur fördern. „Ressortdenken“ ist nicht angeboren – wird aber sehr schnell anerzogen.

Wie kommen Sie zu Ergebnissen, die für die gesamte Verwaltung relevant sind und wie verbinden sich Ihre Ideen mit dem Modernisierungsprozess der Freien Hansestadt Bremen?

**Niels Winkler** Da wir aus allen Bereichen der Verwaltung kommen, sind unsere Ergebnisse immer relevant. (lacht) Nein, im Ernst, wir versuchen die Ergebnisse natürlich mit den aktuellen Prozessen zu koppeln. Die einzelnen Arbeitsgruppen schauen darauf, was bereits zu den einzelnen Themen gemacht wurde und erarbeiten dann eigene Lösungsansätze. Der Input von Christine und mir zielt darauf ab, die Aktivitäten des Senats für eine innovative Verwaltungsentwicklung in die Prozesse einzubringen. Der Innovationszirkel setzt seine Themen aber selbst.

**Christine Schröder** Bei unserem ersten Treffen haben wir bereits wichtige Themen priorisiert: Es geht um Arbeits- und Organisationsgestaltung, um „guten“ Bürgerservice, um Kommunikationsstrukturen in und zwischen den Ressorts, um Veränderungsmanagement usw. Das alles sind Themen, die auch im Rahmen des Modernisierungsprozesses eine große Rolle spielen.

Sie sprechen von Innovation. Ein großes Wort. Sind junge Menschen innovativer als ältere Kolleginnen und Kollegen?

**Christine Schröder** (lacht) Nein, ich glaube auf keinen Fall, dass Innovationsbereitschaft mit dem Alter nachlässt. Im Gegenteil, solche Pauschalisierungen sind eher schädlich.

Für Innovationen braucht es Freude am Sich-Weiterentwickeln und die Fähigkeit, sich an neue Gegebenheiten anzupassen und daraus Ideen zu produzieren. Das ist keine Frage des Alters.

Aber Beschäftigte, die neu in der Verwaltung sind, sind oftmals unbelastet von einschränkendem Vorwissen und damit eingeschränktem Denken. Und: Die Denkweise der jungen Menschen wird die Organisation der Zukunft prägen. Eine zukunftsorientierte Verwaltung setzt sich also frühzeitig mit ihr auseinander.

**Niels Winkler** Uns allen ist aber klar, dass Innovation nur funktioniert, wenn alle beteiligt werden, von jung bis alt, vom Hausmeister bis zur Staatsrätin.

Das Gespräch führte Lutz Liffers

# BEFRAGUNG DER ÖFFENTLICHE DIENST IM UMBRUCH?

Eine Befragung der Universität Bremen gibt Auskunft darüber, wie die Beschäftigten im öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen die Veränderungsprozesse der vergangenen Jahre und ihre Arbeitssituation wahrnehmen, was sie motiviert im öffentlichen Dienst zu arbeiten und welche Faktoren die Freie Hansestadt Bremen zu einer attraktiven Arbeitgeberin machen.

## Verwaltung im Wandel

In den letzten Jahren waren die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes vielfältigen Veränderungen ausgesetzt. Werte und Funktionsprinzipien der Verwaltung haben sich verändert. In früheren Jahren herrschte ein relativ einheitliches „Ethos“ im Berufsbeamtentum vor und Begriffe wie Unparteilichkeit, Loyalität, Sparsamkeit, Verschwiegenheit, Rechtmäßigkeit, Gerechtigkeit, Neutralität und Integrität standen im Mittelpunkt. Heute treten andere Schlüsselbegriffe in den Vordergrund: z. B. Ergebnisorientierung, Effektivität, Effizienz, Kunden- bzw. Bürgernähe, Serviceorientierung, Transparenz, Offenheit, strikte Sachorientierung, Entscheidungs- und Handlungsfreiheit, Flexibilität und Teamgeist.

## Umfrage in der bremischen Verwaltung

Was bedeutet diese neue Verwaltungskultur für die Beschäftigten? Um Erkenntnisse über die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der Beschäftigten in der bremischen Verwaltung zu gewinnen, wurde im Frühjahr 2014 eine schriftliche Befragung durchgeführt. Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig und anonym. Insgesamt wurden 23.359 Beschäftigte angeschrieben, die Rücklaufquote lag bei 20,3 %.

## Zentrale Ergebnisse

Die zentralen Ergebnisse sind:

- Die Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen empfinden eine sehr hohe Arbeitszufriedenheit. 85 % der Befragten stimmen der Aussage eher/ weitgehend bzw. vollkommen zu, mit ihrer beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden zu sein.
- Besonders wichtig sind den Beschäftigten dabei ein gutes Arbeitsklima und Kollegialität, Arbeitsplatzsicherheit, interessante Tätigkeiten, Chancengleichheit, die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und selbstständiges Arbeiten.

- Die Menge der Arbeit und der Zeitdruck stellen die größten Belastungsfaktoren dar.
- Die Beschäftigten zeichnen sich durch eine hohe Gemeinwohlorientierung aus.
- Insgesamt sehen gut 56% der Befragten in der Freien Hansestadt Bremen eine sehr gute Arbeitgeberin. Im Vergleich zur Privatwirtschaft sehen 62 % der Beschäftigten in der Freien Hansestadt Bremen eine sehr gute Arbeitgeberin.
- Über 70 % der Beschäftigten wünschen sich, dass die Politik und die oberste Leitungsebene ein positiveres Bild des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit zeichnen.
- Die Beschäftigten sehen die Rahmenbedingungen der öffentlichen Leistungserbringung generell sehr kritisch, wobei die Qualität öffentlicher Dienstleistungen und die eigene Leistung insgesamt sehr positiv beurteilt werden.

## Wie geht es weiter?

Die Senatorin für Finanzen und Vertreter/innen aus den Ressorts, dem Gesamtpersonalrat und den Gewerkschaften haben im Rahmen einer Konferenz am 28. Oktober 2016 die Ergebnisse der Befragung und die Schlussfolgerungen bewertet und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Themen der engagierten Diskussion waren u. a. die Attraktivität der Arbeitgeberin Freie Hansestadt Bremen, Arbeitsbelastung und die Verantwortung von Führungskräften. Viele Beschäftigten thematisierten die nach ihrer Ansicht zu wenig vorhandenen Aufstiegs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten oder mangelhafte Wertschätzung durch direkte Führungskräfte und oberste Leitungsebene.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen, Ansatzpunkten und Ideen werden derzeit geprüft und konkretisiert.

## Kontakt

**Dr. Doris Krause-Nicolai**

T +49 421 361 90412  
doris.krause-nicolai@finanzen.  
bremen.de

# INVESTITIONEN IN BÜRGERSERVICE UND DIGITALE VERWALTUNG

Der Senat der Freien Hansestadt Bremen hat zur Verbesserung der Bürgerdienste und Intensivierung der Verwaltungsmodernisierung am 20. Juni 2017 beschlossen, für die Bereiche Bürgerservice und Digitale Verwaltung im Rahmen der Haushaltsaufstellung 2018/19 zusätzlich insgesamt 20 Millionen Euro pro Haushaltsjahr einzustellen.

## Handlungsfeld „Digitale Verwaltung“

Der Senat unterstützt mit den zusätzlichen Mitteln unter anderem die Umsetzung und weitere Ausgestaltung der am 08.11.2016 beschlossenen Digitalisierungsstrategie „Verwaltung 4.0“. Über Digitalisierungsprozesse werden bereits deutliche Verbesserungen des Bürgerservice erreicht. Die Verstärkungsmittel werden zugleich eingesetzt, um weitere strukturelle Optimierungen im Bereich Bürgerservice zu unterstützen und notwendige Maßnahmen umzusetzen und damit dazu beizutragen, die im Masterplan beschriebenen Projekte voranzutreiben.

## Verwaltungsinterne Prozesse digitalisieren

Eine zukunftsfähige IT-Organisation aufzubauen (ZOV 3.1, in Umsetzung) heißt unter anderem, verwaltungsinterne Bearbeitungs- und Abstimmungsprozesse zu digitalisieren. Der Einführungsprozess der elektronischen Akte soll daher vorangetrieben werden. Um die einzelnen Dienststellen in der praktischen Einführung der e-Akte zu unterstützen, werden beispielsweise Mustergeschäftsgänge für wiederkehrende Geschäftsprozesse bereitgestellt. (ZOV 3.9, in Vorbereitung) Die Amtsleitungen bürgernaher Ämter erhalten direkte Unterstützung für die Digitalisierung ihrer Fachaufgaben (bspw. im Migrationsamt, ZOV 3.5, Vorprojekt). Geprüft wird zurzeit zudem die Einführung einer elektronischen Personalakte (ZOV 3.8, Vorprojekt). Mit den Verstärkungsmitteln möglichst wird die Einführung des dringend erforderlichen e-Bewerbungsmanagements.

Damit werden auch die Projekte, die in den „Grundsätzen für die Aufstellung und Steuerung der Haushalte 2018 / 2019“ genannten Projekte, zur Verbesserung der Ressourcensteuerung unterstützt.

## Bürgerservice verbessern

Die Digitalisierungsstrategie der Freien Hansestadt Bremen hat Erleichterungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen zum Ziel. Modellvorhaben für eine kluge Vernetzung von Daten durch einen elektronischen Datenaustausch der Behörden – bei Einwilligung der Betroffenen – werden entwickelt und erprobt. Für die Bürgerinnen und Bürger soll die Geburtsurkunde beispielsweise zukünftig nur „einen Klick“ entfernt sein.

Weitere Erleichterungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen sollen über ein elektronisches Bezahlverfahrens und die digitale Bereitstellung von Geodaten erreicht werden.

## Handlungsfeld „Transparenz und Bürgerservice“

Über Digitalisierungsprozesse werden bereits deutliche Verbesserungen des Bürgerservice erreicht. Die Verstärkungsmittel werden zugleich eingesetzt, um weitere strukturelle Optimierungen zu unterstützen und notwendige Maßnahmen umzusetzen.

## Innovative Lösungen erproben

Neue Wege des Bürgerservice – wie die Einrichtung eines BürgerInformationService in der Stadtbibliothek West (ZOV 5.5, Politprojekt) oder die Etablierung eines mobilen Services im Stadtteil (ZOV 5.6, Vorprojekt) können erprobt werden. In Prüfung befindet sich der Aufbau einer Servicestelle Familie. Geprüft wird außerdem die Umsetzung von Prozessverbesserungen im Bereich der Grundversorgung Wohnen und die Neuentwicklung eines Bauleitinformationssystems.

### Erreichbarkeit verbessern - Wartezeiten reduzieren

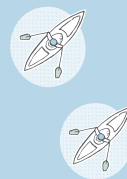
Zur Reduzierung der Wartezeiten und zur Verbesserung der Kundensteuerung werden in Zukunft Terminvergaben unter Bereitstellung eines IT-basierten Terminmanagementsystems (ZOV 4.1, in Umsetzung) verbindlich eingeführt. Die Erreichbarkeit der bürgernahen Dienststellen soll verbessert werden, indem das Bürgertelefon Bremen seinen telefonischen Abwesenheitsservice ausweitet. Die durch bremische Ämter bereitgestellten Informationen sollen in Zukunft einheitlich und übersichtlich auf dem Serviceportal und den Internetseiten der Dienststellen dargestellt sowie adressatengerecht aufbereitet sein.

### Prozesse optimieren

Einzelne Maßnahmen und Personalverstärkungen in den bürgernahen Ämtern führen jedoch allein noch nicht zu einem verbesserten effizienten und vernetzten Bürgerservice. Flankierend sollen Geschäftsprozesse untersucht und optimiert werden. Im Rahmen der Amtsleitungskonferenz (ZOV 4.6, in Umsetzung) geht es u.a. um den Aufbau von Kompetenzen der Geschäftsprozessoptimierung. Für die Verstetigung entsprechender Vorhaben bedarf es zentraler und dezentraler Unterstützungsstrukturen. Die zusätzlichen finanziellen Mittel dienen auch dem Aufbau einer systematischen Prozess-, Qualitäts- und Wirkungsorientierung.



# entwickeln



## DIE ENTWICKLUNGSFELDER UND IHRE VORHABEN



### AUF GEMEINSAME ZIELE ORIENTIEREN UND STEUERN INTEGRIERTE GESAMTSTEUERUNG UND ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN

Die Freie Hansestadt Bremen verfügt über eine wirkungsorientierte Gesamtsteuerung mit strategischen und operativen Zielen, deren Zielerreichung über ein steuerungsunterstützendes elektronisches Berichtswesen überprüft wird.



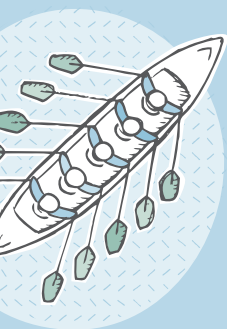
### PERSONAL GEWINNEN, ENTWICKELN UND HALTEN PERSONALPOLITIK UND ARBEIT 4.0

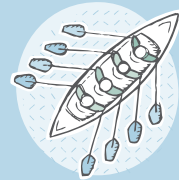
Die Freie Hansestadt Bremen ist als Arbeitgeberin attraktiv, sorgt durch eine gute Personalentwicklung ausgerichtet an den Bedürfnissen der Beschäftigten für lebenslanges Lernen und sichert nachhaltig die Beschäftigungsfähigkeit.



### DIGITALE CHANCE NUTZEN DIGITALE VERWALTUNG

Die Freie Hansestadt Bremen nutzt die Chancen der Digitalisierung im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Arbeitsmitteln und –abläufen und Prozessen innerhalb der Verwaltung, aber auch zwischen Verwaltungen, Bürger/innen und Unternehmen.





## **NEUE WEGE ZU DEN BÜRGER/INNEN** **TRANSPARENZ UND BÜRGERSERVICE**

Durch konsequente Nutzer- bzw. Bürgerorientierung ist die Servicequalität der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen über verschiedene Zugangskanäle substantiell verbessert.



## **GUTE VERWALTUNG - STARKE STADTTEILE** **KOOPERATIVE VERWALTUNGSENTWICKLUNG IM STADTTEIL**

Die Freie Hansestadt Bremen vernetzt staatliche bzw. städtische Akteure mit ihren Angeboten untereinander und kooperiert in den einzelnen Sozialräumen eng mit anderen zivilgesellschaftlichen Partnern.



## **RESSORTÜBERGREIFENDE INTERNE DIENSTLEISTUNGEN AUFBAUEN** **OPTIMIERUNG DER ORGANISATION**

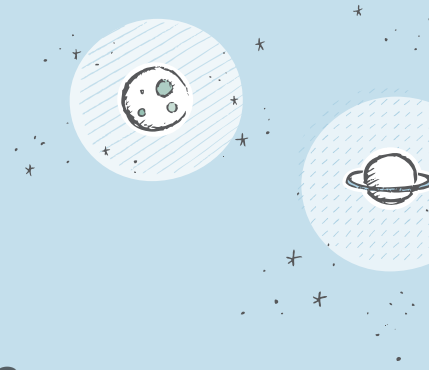
Die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen hat die internen Verwaltungsdienstleistungen ausgebaut und optimiert.



## **ÜBER DEN TELLERRAND HINAUS** **LÄNDERÜBERGREIFENDE KOOPERATION**

Die Freie Hansestadt Bremen arbeitet mit anderen Bundesländern, Kommunen und in der Region eng zusammen. Durch Kooperation und Bündelungen werden Synergieeffekte erzeugt, Doppelstrukturen abgebaut und die Qualität des Verwaltungshandelns erhöht.





## AUF GEMEINSAME ZIELE ORIENTIEREN UND STEUERN

### ENTWICKLUNGSFELD 1: INTEGRIERTE GESAMTSTEUERUNG UND ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN

#### Koordination

##### **Arne Schneider**

Die Senatorin für Finanzen  
Haushaltsdirektor

##### **Martin Prange**

Senatskanzlei Bremen  
Leiter der Staatsabteilung

#### Die Aufgabe

Ausgangspunkt für eine integrierte Gesamtsteuerung ist eine Gesamtstrategie. Sie beinhaltet strategische Leitziele und operative Zielvorgaben.

Die Gesamtstrategie steht unter dem Leitbild „Wachsende Städte - Wachsendes Land“.

Die integrierte Gesamtsteuerung bezieht Kernverwaltung und ausgegliederte Organisationen ein.

#### Komplexität steuern

Das Land Bremen verfügt über eine aufgegliederte Verwaltung, um die komplexen Abläufe, Dienstleistungen und Entwicklungsprozesse zu organisieren. Dabei sind fachlich höchst unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen. Wie kann aber bei der hohen Komplexität von Verwaltungsaufgaben gewährleistet werden, dass alle Verwaltungsteile eine gemeinsame strategische Orientierung behalten und sich an den gleichen Zielen orientieren?

Um eine solche Kohärenz des öffentlichen Dienstes zu erreichen, ist eine verbindliche Gesamtstrategie und ihre Umsetzung in strategische und operative Ziele notwendig. Eine besondere Herausforderung besteht darin, sowohl die Kernverwaltung, als auch die öffentlichen Unternehmen einzubeziehen.

#### Gesamtstrategie „Wachsende Städte - Wachsendes Land“

Zentrales inhaltliches Element ist die Entwicklung einer Gesamtstrategie, um die langfristige und zukunftsfähige Entwicklung Bremens zu unterstützen. Seit 2011 gewinnt das Land Bremen kontinuierlich Einwohnerinnen und Einwohner hinzu. Um den Bürgerinnen und Bürgern die bestmögliche Lebensqualität zu bieten, müssen durch die Verwaltung die Voraussetzungen geschaffen werden - auch durch Veränderung in den Verwaltungsstrukturen selbst.

Eine entscheidende künftige Aufgabe besteht darin, das Ziel der wachsenden Stadt mit einer nachhaltigen und ressourcenschonenden Stadtentwicklung u.a. auf Basis der vorhandenen Konzepte umzusetzen. Die Attraktivität und Anziehungskraft von Bremen und Bremerhaven soll gesteigert werden, um sowohl die Bevölkerungszahl als auch die Wirtschaftsdaten zu verbessern, auf diesem Wege die Finanz- und Wirtschaftskraft des Landes weiter zu stärken und so auch besser die Integration voranzubringen und der sozialen Spaltung begegnen zu können.

Die Ziele der Gesamtstrategie „Wachsende Städte - Wachsendes Land“ werden zukünftig in ihren Produktplänen, -bereichen und -gruppen durch geeignete Leistungsziele und Indikatoren weiter konkretisiert.

Auf dieser Grundlage wird im Rahmen der am 13.06.2017 durch den Senat beschlossenen Kommission „Zukunft Bremen“ das Thema weiter entwickelt. Die Kommission hat die Aufgabe, mit externer Begleitung einen Rahmen der Struktur- und Landesentwicklungspolitik für die folgenden 10-15 Jahre zu erarbeiten.



### Wirkungs- und prozessorientierte Steuerung

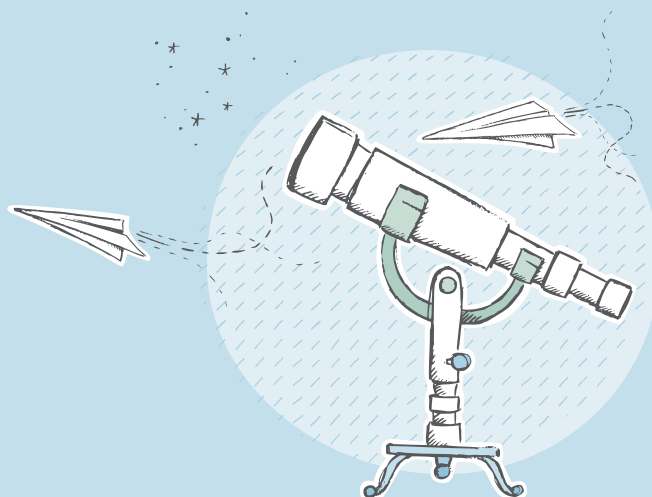
Vor dem Hintergrund der anhaltenden Haushaltskonsolidierung sind die sachgemäße Verteilung der vorhandenen finanziellen Mittel und die kontinuierliche Steuerung über Wirkungsorientierung und aussagekräftigem Controlling von zentraler Bedeutung. Neben der Erarbeitung einer Gesamtstrategie ist die Umwandlung des bisherigen Finanzcontrollings in der Haushaltssteuerung hin zu einem wirkungsorientierten Controlling zentrales Vorhaben des Entwicklungsfeldes.

### Was soll erreicht werden?

- Für die Freie Hansestadt Bremen liegt eine Gesamtstrategie „Wachsende Städte - Wachsendes Land“ vor.
- Das Controlling der Freien Hansestadt Bremen ist auf ein wirkungsorientiertes Controlling umgestellt.

### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Entwicklung einer Gesamtstrategie „Wachsende Städte - Wachsendes Land“
- Einführung der elektronischen Haushaltsdarstellung und -analytik (e-Haushalt)
- Einführung einer einheitlichen Bilanzrichtlinie für öffentliche Unternehmen
- Überarbeitung des Handbuchs Beteiligungsmanagement



# Leben, arbeiten und wohnen in Bremen

## Entwicklung einer Gesamtstrategie „Wachsende Städte - wachsendes Land“



### Was soll erreicht werden?

- Die Gesamtstrategie der Freien Hansestadt Bremen „Wachsende Städte – Wachsendes Land“ bildet den Rahmen, um zielgerichtete Einzelmaßnahmen zu definieren und umzusetzen.
- Die Gesamtstrategie dient dazu, das demographische, wirtschaftliche und qualitative Wachstum der Freien Hansestadt Bremen integriert zu planen und abzustimmen.

### Was wird gemacht?

- Es werden Handlungsfelder und operationale Zielsetzungen einer Gesamtstrategie „Wachsende Städte – Wachsendes Land“ definiert.

### Zukunftsfähige Entwicklung Bremens unterstützen

Das Land Bremen wächst – demographisch, qualitativ und wirtschaftlich. Die Einwohnerprognosen des Statistischen Landesamtes wurden mehrfach nach oben korrigiert. Dieses Wachstum des Landes soll intensiviert und fortgesetzt werden.

### Infrastruktur anpassen

Aus einer steigenden Anzahl an Einwohner/innen resultieren zugleich unterschiedliche staatliche Aufgaben. So muss die Infrastruktur bspw. an Wohnraum, Grünflächen, Kindergärten und Schulplätzen, an Unternehmen und Verkehrswegen an die veränderten Anforderungen angepasst werden. Um das Wachstum zu stabilisieren, gilt es, die Wohn- und Arbeitsqualität zu stärken.

### Gesamtstrategie entwickeln

Damit Wachstumsprozesse mit einer hohen Lebensqualität für die Bürger/innen des Landes verbunden sind, bedarf es einer systematischen Steuerung. Die Gesamtstrategie „Wachsende

Städte – Wachsendes Land“ soll die langfristige und zukunftsfähige Entwicklung Bremens unterstützen. Ziel ist es, eine Klammer zu bilden und die unterschiedlichen Aspekte von Wachstum zu integrieren – um Wachstum und Lebensqualität zu stärken.

Grundlage für die Aufstellung der Haushalte 2018 und 2019 sowie der Finanzplanung bis 2021 ist die mit dem Eckwertebeschluss vom 28.02.2017 festgelegte Gesamtstrategie „Wachsende Städte – Wachsendes Land“. Im Rahmen der am 13.06.2017 durch den Senat beschlossenen Kommission „Zukunft Bremen“ wird auf dieser Basis das Thema weiter entwickelt. Die Kommission hat die Aufgabe, mit externer Begleitung einen Rahmen der Struktur- und Landesentwicklungspolitik für die folgenden 10-15 Jahre zu erarbeiten.

### Projektleitung

Dr. Ralph Baumheier, SK 2  
T +49 421 361 6207  
ralph.baumheier@sk.bremen.de

Arne Schneider, SF 2  
T +49 421 361 2132  
arne.schneider@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** August 2016 **Ende** Dezember 2018 **Dienststellen** Senatskanzlei und Die Senatorin für Finanzen  
**Verantwortlich** Dr. Ralph Baumheier, Abteilungsleiter Koordinierung und Planung; Arne Schneider, Haushaltsdirektor **Querschnittsprojekt** SK, SF und Ressorts **Steuerung** ressortübergreifende Steuerungsrunde unter Leitung CdS und StR SF, alle Staatsrät/innen, Magistratsdirektor, ZGF, Landesbehindertenbeauftragter, Projektbüro **Ergebnissicherung** Berichte

August 2016  
Start

Oktober 2016  
erste Entwürfe

Dezember 2016 Kooperation  
mit dem Institut für Arbeit  
und Wirtschaft (IAW) der  
Universität Bremen

Februar 2017  
Senatsbefassung  
(Eckwertebeschluss  
zur Haushaltsaufstel-  
lung 2018/2019)

Juni 2017  
Senatsbeschluss zur  
Kommission „Zukunft Bremen“

Herbst 2018 Bewertung  
der Ergebnisse / Klausur  
Kommission „Zukunft  
Bremen“

# Optimierte Haushaltssteuerung

## Einführung der elektronischen Haushaltsdarstellung und –analytik (e-Haushalt)

### Aufwändige Aufbereitung

Die entscheidungsrelevanten Informationen zur Haushaltssteuerung sind derzeit auf eine Vielzahl von Finanz-, Personal- und weiteren Fachsystemen verteilt. Die mit Hilfe von Textverarbeitungs- oder Tabellenkalkulationsprogrammen erstellten Einzelberichte werden manuell zusammengefasst und ausgewertet. Mit dieser Vorgehensweise ist ein hoher Zeitaufwand verbunden. Analyseergebnisse sind häufig nicht tagesaktuell, im Berichtswesen verwendeten Daten oft veraltet. Für die Datenbeschaffung und -aufbereitung sind Ressourcen gebunden, die für die Analyse und Ableitung von Handlungsempfehlungen notwendig wären.

Für die Bürgerinnen und Bürger sind die Haushaltsdaten der Freien Hansestadt Bremen derzeit als umfangreiche PDF-Dateien verfügbar.

Interaktive Möglichkeiten der Auswertung oder Darstellung von einzelnen Themen gibt es nicht.

### Umfassend und aktuell

Zielsetzung ist der Aufbau eines einheitlichen technischen Systems zur elektronischen Haushaltsdarstellung und –analyse sowie zur Gestaltung des Übergangs von einem reinen Finanzcontrolling hin zu einem wirkungsorientierten Controlling auf Basis von strategischen Zielsetzungen. Mit dem neuen System sollen themenspezifische Auswertungen möglich sein. Wirkungszusammenhänge werden besser abgebildet und können differenziert betrachtet werden. Entscheidungsrelevante Informationen sollen aktuell, schnell verfügbar, transparent und übersichtlich aufbereitet sein. Durch eine nutzerfreundliche Darstellung des Haushalts können künftig nicht nur die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung, sondern auch die Bürgerinnen und Bürger einen verbesserten Überblick über den Bremer Haushalt erhalten.

### Projektleitung

Holger Duveneck, SF 24  
T +49 421 361 10468  
holger.duveneck@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Ein einheitliches technisches System zur Haushaltsdarstellung und zur Haushaltsanalytik ist aufgebaut.
- Ein wirkungsorientiertes Controlling ist implementiert.
- Für eine unterjährige Steuerung der Haushaltsmittel sind alle entscheidungsrelevanten Informationen aktuell, transparent und übersichtlich aufbereitet.

### Was wird gemacht?

- Ein Managementinformationssystem zur Haushaltsdarstellung und –analytik (BI-System) wird aufgebaut.
- Ein strategisches Zielsystem, mit zugeordneten Maßnahmen zur Zielerreichung und messbaren Indikatoren wird als Voraussetzung für eine wirkungsorientierte Steuerung implementiert.

### Kurzprofil



**Start** Mai 2016 **Ende** März 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Arne Schneider, Haushaltsdirektor **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Lenkungsausschuss, Arne Schneider (SF, Vorsitz), Dr. Anke Saebetzki (SF, stellv. Vorsitz), Dr. Martin Hagen (SF), Dr. Ralph Baumheier (SK), Sabine Odenkirchen (SI), Arnild Moning (SKB), Dr. Martin Wind (SJFIS), Holger Runge (SUBV), Sven Wiebe (SWAH), Anna Wollenberg (SWGv), Jörg Lockfeldt (SJV), Claus Polansky (Magistratskanzlei Brhv), Burkhard Winsemann (GPR), Uwe-Carsten Wolf (GSV), Dr. Arne Ehlers (GRR), Bettina Sokol (RH), Steffen Bothe (LfDI), Barbara Rösel (StaLa), Martina Baden (Bremer Bäder), N.N. (Immobilien Bremen)

**Ergebnissicherung** Projektberichte

April 2015  
Senatsbeschluss

Mai - Oktober 2016  
Konzeption und Erstellung Lastenheft  
Senatsbefassung

Juli - Dezember 2017  
Vergabe und  
Implementierung  
Software

1. Halbjahr 2018  
Abschluss Fachkonzept  
Wirkungsorientierte  
Steuerung

März 2019  
Abschluss der technischen  
Umsetzung Stufe 1

# Einheitlichkeit schaffen

## Einführung einer einheitlichen Bilanzrichtlinie für öffentliche Unternehmen

### Was soll erreicht werden?

- Die Vergleichbarkeit der wirtschaftlichen Lage und damit die Steuerung der öffentlichen Unternehmen werden verbessert.

### Was wird gemacht?

- Die Datenqualität und die Aussagekraft der Jahresabschlüsse werden optimiert.
- Es wird eine verbindliche, einheitliche Bilanzrichtlinie für öffentliche Unternehmen erarbeitet.
- Es werden einheitliche Regeln für alle öffentlichen Unternehmen definiert.

### Vergleichbarkeit herstellen

Die Bilanzierungspraxis der bremischen öffentlichen Unternehmen unterscheidet sich aufgrund handelsrechtlich bestehender Wahlrechte zum Teil erheblich voneinander. Die Vergleichbarkeit der Jahresabschlüsse sowie die Steuerung der öffentlichen Unternehmen aus Konzernsicht wird damit erschwert. Eine einheitliche Bilanzrichtlinie legt die Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung fest. Ziel ist es, künftig gleichartige und aussagekräftige Jahresabschlüsse sicherzustellen und so die Steuerung der öffentlichen Unternehmen zu unterstützen.

Methodisch wird dabei zunächst das Ziel verfolgt, in einem ersten Schritt die haushaltsnahen Sondervermögen und Eigenbetriebe in den Geltungsbereich einer solchen Richtlinie einzubeziehen. Inhaltlich soll sich die Richtlinie dabei in ihrer Ausrichtung an den Vorgaben der Standards staatlicher Doppik orientieren, um eine Annäherung an die Bilanzierungspraxis der Kernverwaltung und darauf aufbauend perspektivisch ggf. die Möglichkeit zur Konzernbilanzierung zu erreichen.

### Projektleitung

Olaf Diezelmüller, SF 22-2  
T +49 421 361 2509  
olaf.diezelmuller@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** November 2016 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Arne Schneider, Haushaltsdirektor **Querschnittsprojekt** SF und dezentrale Beteiligungsverwaltungen **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

November 2016  
Projektstart

bis November 2017  
Analyse der Bilanzierungspraxis (Ist-Zustand)

bis November 2018  
Definition der Bilanzierungspraxis mit staatlicher Doppik (Soll-Zustand)

Februar 2019  
Festlegung des rechtlichen Rahmens

Oktober 2019  
Technische Umsetzung in SAP

November 2019  
Abschluss des Schulungskonzepts

Dezember 2019  
Projektabschluss und Evaluation

# Öffentliche Unternehmen einbinden

## Überarbeitung des Handbuchs Beteiligungsmanagement

### Öffentliche Unternehmen

Das Handbuch Beteiligungsmanagement legt die Richtlinien des Beteiligungsmanagements der Freien Hansestadt Bremens fest. Es regelt Organisation und Berichtsstandards, stellt juristische Mustertexte und Steuerungshinweise zur Verfügung und sorgt so für Rechtssicherheit und eine einheitliche ressortübergreifende Aufgabenwahrnehmung.

Zuletzt wurde das Handbuch Beteiligungsmanagement im Jahr 2008 überarbeitet. Seitdem haben sich Änderungen im rechtlichen Bereich sowie in den einzelnen Beteiligungen ergeben. Beschreibungen der Verfahren und Zuständigkeiten sollen ergänzt werden.

Im Rahmen der Überarbeitung des Handbuchs soll die Organisation der Beteiligungsverwaltung und -steuerung weiter verbessert werden. Berichtsstrukturen werden weiter vereinheitlicht und für eine elektronische Datenübermittlung vorbereitet.

Die Zusammenarbeit zwischen den Gesellschaften, den verantwortlichen Fachressorts und dem zentralen Beteiligungsmanagement soll effizient gestaltet, Abstimmungswege verkürzt und Entscheidungen beschleunigt werden.

Folgende Arbeitsschritte sind geplant:

- Die Organisation des Beteiligungsmanagements wird neu gefasst (Fach 1).
- Die Berichtsstandards werden überarbeitet und ergänzt (Fach 2).
- Die Beteiligungshinweise werden überarbeitet und mit Regelungen des Bundes und anderer Bundesländer abgeglichen (Fach 3).
- Die juristischen Mustertexte werden aktualisiert und erweitert (Fach 4).
- Rechtsgrundlagen und Beschlusslagen werden überprüft (Fach 5 und 6).
- Die Bilanzierungsvorschriften werden im Rahmen der Konzernbilanzierungsrichtlinie (Vorhaben 1.5) entwickelt (Fach 7).

### Projektleitung

Anja Frahn, SF 25-6  
T +49 421 361 15531  
anja.frahn@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Die Freie Hansestadt Bremen passt ihre Vorgaben zum Beteiligungsmanagement aktuellen Anforderungen an.
- Rechtssicherheit sowie eine einheitliche ressortübergreifende Rechtsauffassung werden sichergestellt.
- Die Organisationseinheiten des dezentralen Beteiligungsmanagements werden unterstützt.

### Was wird gemacht?

- Das Handbuch Beteiligungsmanagement wird vollständig überarbeitet, aktualisiert und erweitert. Es ist an aktuelle Rechtsgrundlagen und Senatsbeschlüsse angepasst und fördert Transparenz und Kontrolle durch die verantwortlichen Gremien.

### Kurzprofil



**Start** Februar 2016 **Ende** Januar 2018 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Arne Schneider, Haushaltsdirektor **Querschnittsprojekt** SF und dezentrale Beteiligungsverwaltungen **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Veröffentlichung der Neuauflage

Februar 2016  
Projektstart

April 2017 Abschluss der Überarbeitungen Fach 2, Fach 4, Fach 5, Fach 6 und Fach 7

bis August 2017 Abschluss der Überarbeitung Fach 1  
Abstimmung mit den Ressorts anschließend Fach 3

Oktober 2017  
Senatsbefassung

Januar 2018 Veröffentlichung der Neuauflage und Projektabschluss



## PERSONAL GEWINNEN, ENTWICKELN UND HALTEN

### ENTWICKLUNGSFELD 2: PERSONALPOLITIK UND ARBEIT 4.0

#### Koordination

##### Dr. Anke Saebetzki

Die Senatorin für Finanzen  
Abteilungsleiterin Personal-  
und Organisationsmanage-  
ment

#### Die Aufgabe

Das Personalmanagement steht vor zwei großen Herausforderungen: dem demografischen Wandel und der digitalen Transformation. Dies erfordert eine zukunftsweisende Personalpolitik und weitsichtige Strategie.

Die bremische Verwaltung muss gut qualifizierte und motivierte Beschäftigte für die Arbeit von morgen gewinnen. Sie zu halten und ihre Entwicklung zu fördern ist Ziel einer nachhaltigen Personalpolitik, die die Beschäftigungsfähigkeit gewährleistet, die demografieorientiert ausgerichtet ist und die die Bedürfnisse und Anforderungen der Beschäftigten berücksichtigt.

#### Wandel der Arbeitswelt

Die drei Schlagworte Digitalisierung, Wertewandel und demografischer Wandel umschreiben die Trends, die unsere Arbeitswelt nachhaltig verändern. Wir sind auf dem Weg in eine „Arbeitswelt 4.0“, die neue Gestaltungsspielräume für die Organisation der Arbeit eröffnet. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtern bereits heute viele Arbeitsprozesse. Trotz aller Chancen, die sich dabei bieten, wird der Wandel der Arbeitswelt kontrovers diskutiert: Die Veränderungen bringen auch Herausforderungen mit sich. So differenzieren sich z. B. die individuellen Ansprüche an Arbeit immer stärker aus und die Herausforderungen an die Personalpolitik der Freien Hansestadt Bremen wachsen.

Die gesellschaftlichen, technologischen und demographischen Entwicklungen erfordern eine Anpassung und in Teilen eine Neuausrichtung der Personalarbeit. Im Rahmen des Entwicklungsfeldes soll eine werteorientierte Personalpolitik diesen Entwicklungen Rechnung tragen und so einen Beitrag dazu leisten, die Perspektiven der Arbeitswelt 4.0 für die Arbeitgeberin Freie Hansestadt Bremen und ihre Beschäftigten gleichermaßen positiv zu nutzen.

Die zentralen Fragestellungen lauten:

- Wie gelingt es, Engagement, Motivation, Gesundheit und Kompetenz der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern?
- Wie kann der öffentliche Dienst als Arbeitgeber attraktiver werden, um zukünftig genügend Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden?
- Was ist zu tun, um Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu sichern?

#### Leitbild Arbeitgeberattraktivität

Als größte Arbeitgeberin in der Nordwestregion mit ihren Beschäftigten in der Kernverwaltung, den Betrieben und Gesellschaften kommt der Freien Hansestadt Bremen eine besondere Verantwortung für die Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen und deren Gestaltung zu. Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wertewandels, der zunehmenden Digitalisierung und Diversität haben sich auch die Anforderungen und Ansprüche an die Arbeitswelt im öffentlichen Sektor rasant verändert. Eine rückläufige Bevölkerungsentwicklung führt zu veränderten Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt. Der öffentliche Dienst steht im verschärften Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern um die „besten Köpfe“.

Wichtige strategische Grundlage und Orientierung für die Weiterentwicklung des gesamten Entwicklungsfeldes und der bereits begonnenen Vorhaben sind die Ergebnisse aus der Beschäftigtenbefragung „Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild. Das Beispiel der Freien Hansestadt Bremen“ aus dem Jahr 2014 und der

#### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Einrichtung einer ressortübergreifenden betrieblichen Sozialberatung
- Evaluation der Bremer Erklärung zu fairen Beschäftigungsbedingungen
- Aufbau einer Personaleinheit zur mobilen Unterstützung (EmU)
- Einführung von Unterstützungskonferenzen Fehlzeiten (UKF)
- Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst (Vgl. S. 18)





sich daran anschließende Dialog mit den Interessenvertretungen und Gewerkschaften. Zu den als erforderlich gesehenen Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität gehören vor allem

- die Flexibilisierung von Arbeitszeiten,
- eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben,
- der Ausbau von mobiler Arbeit sowie
- mehr (berufsbegleitende) Fort- und Weiterbildungsangebote.

#### Was soll erreicht werden?

- Personal wird in Quantität und Qualität ausreichend bereitgestellt.
- Die bremische Verwaltung ist als öffentliche Arbeitgeberin attraktiv.

#### Lebensphasensensibles Personalmanagement

Sich wandelnde Wertevorstellungen verändern die Erwartungen der Beschäftigten an Führung. Das Entwicklungsfeld agiert mit Maßnahmen für eine bewusste und strategisch angelegte Beschäftigtenbindung, die Entwicklung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, ein nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement, eine alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung, eine Weiterentwicklung der Fort- und Weiterbildung im Sinne des lebenslangen Lernens, eine systematische Führungskräfteentwicklung sowie eine Sensibilisierung der Beschäftigten für Fragen der Diversität. Der Fokus aller Maßnahmen liegt auf den vielfältigen, individuellen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

#### Weiterentwicklung des Personalkonzepts 2025

Bremen hat bereits in einem umfangreichen „Personalkonzept 2020“ wichtige Maßnahmen auf den Weg gebracht und umgesetzt. Diese Ansätze werden unter Berücksichtigung der aktuellen gesellschaftlichen Anforderungen im Entwicklungsfeld fortgesetzt und im neuen „Personalkonzept 2025“ verankert.



# Gesundheit stärken

## Einrichtung einer ressortübergreifenden betrieblichen Sozialberatung



### Was soll erreicht werden?

- Krankheitsbedingte Fehlzeiten im Bremischen öffentlichen Dienst werden gesenkt.
- Die psychische Gesundheit der Beschäftigten wird gestärkt.

### Was wird gemacht?

- Es wird eine ressortübergreifende betriebliche Sozialberatung beim Eigenbetrieb Performa Nord eingerichtet, die allen Beschäftigten offen steht und die derzeit vorhandenen Beratungsangebote koordiniert.

### Psychische Krankheitsursachen

Der Wandel der Arbeitswelt hat Folgen: Eine Studie des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen schätzt, dass der Anteil an psychischen Erkrankungen, der arbeitsbedingt verursacht ist, bei Männern bei 43 % und bei Frauen bei 25 % liegt. Die Dauer psychisch bedingter Krankheitsfälle ist laut bkk-Gesundheitsreport 2015 3 Mal so hoch im Vergleich zu anderen Erkrankungen.

Die Nachfrage an den vorhandenen Beratungsangeboten im bremischen öffentlichen Dienst übersteigt derzeit das Angebot. Es fehlt den unterschiedlichen Maßnahmen zudem an einer gemeinsamer Zielsetzung, an einem gemeinsamen Beratungsverständnis sowie an verbindlichen fachlich-inhaltlichen und methodischen Qualitätsstandards.

### Internes Beratungsangebot

Das Beratungsangebot innerhalb des bremischen öffentlichen Dienstes wird erweitert, verbessert und systematisiert. Das ressortübergreifende Angebot einer Betrieblichen Sozialberatung soll allen Beschäftigten offen stehen.

Es umfasst:

- Beratung und Begleitung der Beschäftigten bei gesundheits- und arbeitsplatzbezogenen Themen
- Unterstützung von Führungskräften
- Integration in die Neuausrichtung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)
- Aufbau eines Hilfe-Netzwerks mit Therapeuten/innen, Kliniken, Rehabilitationseinrichtungen und Kostenträgern (Abschluss von Kooperationsvereinbarungen)
- Jobcoaching und ggf. längerfristige Begleitung bei psychosozialen Problemen
- Informations-, Seminarangebote und Fortbildungen.

### Projektleitung

Edwin Ninierza, SF 33  
T +49 421 361 5465  
edwin.ninierza@finanzen.bremen.de

Susanne Pape, SF 33-1  
T +49 421 361 59990  
susanne.pape@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** November 2016 **Ende** Juni 2020 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

**November 2016**  
Senatsbeschluss  
(Konzepterstellung)

**bis April 2017** Konzeption  
und Abstimmung

**Mai 2017** Senatsbeschluss  
(Umsetzung)

**August 2017** Vereinbarung  
mit der Performa Nord zur  
Einrichtung der BSB, Einbezug  
ausgliederter Einheiten

**Februar 2018** Aufbau und  
Neugründung Referat BSB  
bei der Performa Nord

**Januar - Juni 2018** Information  
und Kommunikation zum neuen  
Angebot

**Juni 2020** Evaluation  
des Vorhabens, ggf.  
Übergabe in den  
Regelbetrieb



# Faire Arbeitgeberin Bremen

## Umsetzung der Bremer Erklärung zu fairen Beschäftigungsbedingungen

### Wer für Bremen arbeitet, soll davon auch leben können

Der bremische öffentliche Dienst braucht qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um den Bürgerinnen und Bürgern einen guten Service bieten zu können. Das Credo der Bremer Erklärung lautet: „Wer für Bremen arbeitet, soll davon auch leben können.“ Neben den sicheren Arbeitsplätzen ist die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein wichtiges Argument im Wettbewerb um gute Nachwuchskräfte.

### Faire Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst

Daher wurde im Oktober 2014 die „Bremer Erklärung“ zu fairen Beschäftigungsbedingungen unterzeichnet. Darin wird die Vorbildfunktion des bremischen öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber nach innen und außen unterstrichen.

### Ständiger Dialog zwischen Dienststellen und Gesamtpersonalrat

Mit dem Vorhaben wurde ein Prozess angestoßen, um die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im ständigen Dialog zwischen Dienststellen und Gesamtpersonalrat weiterzuentwickeln. Die mit dem Projekt errichtete Clearingstelle tagt dazu regelmäßig, um konkrete Fallbeispiele und Differenzen bei der Umsetzung der Bremer Erklärung zu thematisieren und Lösungen zu entwickeln. Im Projekt soll abschließend eine Evaluation durchgeführt werden, die den Stand der Umsetzung der Bremer Erklärung darstellt und zukünftige Arbeitsschwerpunkte aufzeigt.

### Projektleitung

Joachim Kahnert, SF 30  
T +49 421 361 2414  
joachim.kahnert@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Der Dialog zwischen Dienststelle und Personalvertretung ist durch die Institutionalisierung einer Clearingstelle verstetigt.

### Was wird gemacht?

- Die Clearingstelle tagt regelmäßig, um konkrete Fallbeispiele und Differenzen bei der Umsetzung der Bremer Erklärung zu thematisieren und Lösungen zu entwickeln.
- Eine Evaluation zeigt den Stand der Umsetzung der Bremer Erklärung und künftige Arbeitsschwerpunkte auf.

## Kurzprofil



**Start** Oktober 2014 **Ende** Juli 2017 (Verstetigung) **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement; Joachim Kahnert, Referatsleitung Beamten-, Besoldungs-, Versorgungs- und Personalvertretungsrecht **Steuerung** Clearingstelle der FHB, Joachim Kahnert (SF), Saskia Coenraats (Gesamtpersonalrat), Kai Mues (Gesamtpersonalrat) **Querschnittsprojekt** SF, Gesamtpersonalrat **Ergebnissicherung** Zwischenberichte

**Oktober 2014** Abschluss der Bremer Erklärung zu fairen Beschäftigungsbedingungen

Beginn der Arbeit der Clearingstelle

**Juli 2017** Evaluation des Vorhabens und Entscheidung über Überführung in den Regelbetrieb

# Mobile und flexible Unterstützung

## Aufbau einer Einheit zur mobilen Unterstützung (EmU)



### Was soll erreicht werden?

- Die Leistungsfähigkeit und Effizienz der Verwaltung wird sichergestellt durch eine schnelle Unterstützungsmöglichkeit bei temporären Engpässen.
- Strukturelle Defizite werden analysiert und bearbeitet.
- Eine optimierte Aufbau- und Ablauforganisation wird gewährleistet.

### Was wird gemacht?

- Ein Konzept für eine Einheit zur mobilen Unterstützung ist entwickelt.
- Eine Einheit zur mobilen Unterstützung ist aufgebaut.

### Unvorhersehbare Ereignisse stellen Verwaltung vor Herausforderungen

Immer wieder kommt es in einzelnen Dienststellen mit vielen Bürgerkontakten zu einer kurzfristigen erheblichen Zunahme des Arbeitsaufkommens. Dieser Mehraufwand ist oft mit dem bestehenden Stammpersonal in den jeweiligen Dienststellen nicht zu bewältigen.

Diese temporären Personalengpässe haben unmittelbar negative Konsequenzen für die Beschäftigten und die Bürger/innen und führen zu einer negativen Wahrnehmung der Verwaltung in der Öffentlichkeit.

### Organisationseinheiten „unter die Arme greifen“

Mit dem Projekt soll eine „Einheit zur mobilen Unterstützung (EmU)“ aufgebaut werden, die nachhaltig und prozessorientiert Dienststellen bei der Überwindung struktureller Schwierigkeiten unterstützt und „Rückstände“ abarbeitet, die aus eigener Kraft nicht bewältigt werden können. Ggf. wird ein Organisationsentwicklungsprozess angestoßen, um strukturelle Verbesserungen in den betroffenen Dienststellen zu erreichen. Die Einheit soll am 1. August 2017 einsatzbereit sein. Das Projekt erarbeitet dazu ein Konzept für einen potenziellen Einsatz in allen Dienststellen der Senatsressorts.

### Projektleitung

Edwin Ninierza, SF 33  
T +49 421 361 5465  
edwin.ninierza@finanzen.bremen.de

Jan Lohmann, SF 33-8  
T +49 421 361 5333  
jan.lohmann@finanzen.bremen.de

Katka Talacek, SF 33-x  
T +49 421 361 59894  
katka.talacek@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Dezember 2016 **Ende** Oktober 2020 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Evaluation

November 2016  
Senatsbeschluss  
(Konzepterstellung)

Dezember 2016  
Ressortgespräch zur Initiierung des Vorhabens

Januar - Februar 2017  
Erarbeitung eines Konzepts

Mai 2017  
Senatsbeschluss  
(Umsetzung)

Mai - August 2017  
Erarbeitung Einsatzrichtlinie  
Interessensbekundungsverfahren

September - Oktober 2017  
Aufbau der Einheit, Einsatzplanung  
Organisationsentwicklungsprozess

Oktober 2020  
Evaluation, ggf. Überführung in Regelbetrieb

# Gesundheit der Beschäftigten fördern

## Einführung von Unterstützungskonferenzen Fehlzeiten (UKF)

### Fehlzeiten reduzieren

Das betriebliche Gesundheitsmanagement trägt als essentieller Bestandteil zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in der Verwaltung. In der bremischen Verwaltung wurde daher im Jahr 2009 eine Dienstvereinbarung zur Stärkung des bremischen Gesundheitsmanagements geschlossen. Seitdem ist die Umsetzung zwar fortgeschritten, aber noch nicht überall so entwickelt, wie es zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit notwendig wäre. Insbesondere ist eine Ausweitung des Gesundheitsmanagements dort notwendig, wo Dienststellen mit zum Teil hohen krankheitsbedingten Abwesenheitsquoten zu kämpfen haben.

Zum Stichtag 31.12.2016 betrug die durchschnittliche Fehlzeitenquote im bremischen öffentlichen Dienst 7,55 % (bezogen auf Arbeitstage). Davon sind mehr als ein Drittel durch Langzeiterkrankungen verursacht. Die Fehlzeiten variieren in den Dienststellen dabei stark und bewegen sich zwischen vier und rund zwölf Prozent (nach Arbeitstagen).

### Strategisches Gesundheitsmanagement

Die Kennzahlen der Fehlzeitenstatistik sollen zukünftig systematisch in ihrer Signalfunktion für eine eingehendere Ursachen- und Situationsanalyse genutzt werden.

Im Rahmen des Projekts werden „Unterstützungskonferenzen Fehlzeiten“ aufgebaut. Dadurch sollen diejenigen Dienststellen unterstützt werden, die über einen längeren Zeitraum hohe Fehlzeiten aufweisen (Richtwert: 2 % über dem Durchschnitt). Im Rahmen der Konferenz werden Daten und Wissen aus unterschiedlichen Bereichen (z.B. Betriebliches Eingliederungsmanagement, Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement) und von unterschiedlichen Beteiligten (z.B. Leitung, Fachexperten, Interessenvertretungen) in einer umfassenden Betrachtung der gesundheitlichen Lage und der Belastungsfaktoren in den jeweiligen Dienststellen zusammengetragen. Auf dieser Basis sollen Ansatzpunkte für Veränderungen ausgelotet und entwickelt werden.

### Projektleitung

Edwin Ninierza, SF 33  
T +49 421 361 5465  
edwin.ninierza@finanzen.bremen.de

Susanne Pape, SF 33-1  
T +49 421 361 59990  
susanne.pape@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Alle Möglichkeiten zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten werden genutzt.
- In den Dienststellen wird das Gesundheitsmanagement systematisch, vernetzt und strategieorientiert betrieben.
- Organisationsveränderungen in den Dienststellen werden durch das Gesundheitsmanagement unterstützt bzw. angestoßen.

### Was wird gemacht?

- Es werden differenzierte Daten im Rahmen der Fehlzeitenstatistik zur Verfügung gestellt.
- Die Konferenzen werden in Dienststellen mit erhöhten Fehlzeiten durchgeführt.
- Die Konferenzen werden evaluiert.

### Kurzprofil



**Start** November 2016 **Ende** August 2020 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Evaluation

**Dezember 2016**  
Konzeptionelle  
Vorarbeiten

**Mai 2017**  
Senatsbeschluss  
(Umsetzung)

**Mai - August 2017**  
Erstellung UKF-Leitfaden

**bis September  
2017**  
Abstimmung mit  
LfDI + GPR

**2018**  
erste UKF

**2020**  
Evaluation  
Entscheidung über Regelbetrieb



## DIGITALE CHANCE NUTZEN

### ENTWICKLUNGSFELD 3: DIGITALE VERWALTUNG



#### Koordination

##### Dr. Martin Hagen

Die Senatorin für Finanzen  
Leiter Stabsstelle für  
E-Government und Informa-  
tionstechnologie

#### Die Aufgabe

Die Verwaltung soll digital werden. Dazu werden die strategischen, organisatorischen und technologischen Maßnahmen im Digitalisierungsprogramm „Verwaltung 4.0“ gebündelt.

Ziele sind ein verstärkter elektronischer Datenaustausch mit Bürger/innen, eine moderne und sichere IT-Infrastruktur sowie eine zukunftsfähige IT-Organisation für die Freie Hansestadt Bremen.

Verwaltung 4.0 ist die Bezeichnung für die Verzahnung aller Vorgänge und Abläufe in der öffentlichen Verwaltung mit Informations- und Kommunikationstechnik. Verwaltung 4.0 ist die Antwort der Verwaltung auf die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft.

#### Die Digitalisierung der Gesellschaft

Die Digitalisierung verändert nahezu alle Bereiche des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Wie wir wohnen und uns fortbewegen, wie wir kommunizieren und lernen, wie wir konsumieren und wie wir uns am öffentlichen Leben beteiligen: Die Digitalisierung lässt inzwischen so gut wie keinen gesellschaftlichen Lebensbereich mehr aus.

Die Digitalisierung betrifft nicht nur nahezu alle Bereiche, sie vollzieht sich auch immer schneller. Die öffentliche Verwaltung muss auf die neuen Anforderungen reagieren. Denn eine rein papierbasierte Vorgehensweise ist nicht nur unzeitgemäß, sondern auch ineffektiv.

#### Digitalisierungsstrategie „Verwaltung 4.0“

Durch Digitalisierung können Anträge von Bürgerinnen und Bürger schneller abgearbeitet werden und die behördenübergreifende Zusammenarbeit wird vereinfacht. In der Dynamik der Digitalisierung hat jedoch niemand Lösungen vom Fließband parat: Die Stärke der Verwaltung im Rechtsstaat, ihre Berechenbarkeit und ihre Verlässlichkeit sind entscheidende Qualitäten, die gesichert und den neuen digitalen Angeboten innewohnen müssen.

Mit der Strategie „Verwaltung 4.0“ sollen die einzelnen E-Government-Aktivitäten und die IT-Vorhaben des Senats in einem umfassenden Digitalisierungsprogramm verknüpft werden.

#### Rechtliche Weichenstellung

Das bremische E-Government-Gesetz legt die Basis für einen solch umfassenden Digitalisierungsprozess. Es hilft, bestehende bundesrechtliche Hindernisse abzubauen und liefert Vorgaben für den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik in Behörden – es ebnet den Weg für eine zukunftsfähige, digitale Verwaltung.

Dies bedeutet

- einfache und nutzerfreundliche Verwaltungsdienste,
- effiziente Abläufe in den Behörden,
- eine Bereithaltung von stets aktuellen Informationen.

#### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Aufbau der Kompetenzstelle für IT-Steuerung und IT-Administration
- Einführung der elektronischen Rechnung (e-Rechnung)
- Einführung der elektronischen Verfahrensakte in der Justiz (e-Justice)
- Überführung der IT-Infrastruktur der Polizei an Dataport
- Einführung der elektronischen Akte im Migrationsamt (Vorprojekt)
- Überführung der IT-Infrastruktur der Senatorin für Kinder und Bildung an Dataport
- Einführung der elektronischen Personalakte (Vorprojekt)



### Moderne und zentrale IT-Infrastruktur als Basis

Bei der Digitalisierung von bereits etablierten Prozessen und Infrastrukturen müssen Anforderungen an den Datenschutz und die Sicherheit in der Kommunikation erfüllt werden. Stabile, verfügbare und sichere Netze sind folglich die Basis. Die bremische Verwaltung steht vor der Herausforderung, die eigene IT „fit“ für die digitale Verwaltung zu machen. Wichtiger Schritt des Entwicklungsfeldes ist daher die Bündelung von Fachverfahren beim zentralen Dienstleister Dataport zur Erzielung von Skaleneffekten. Insellösungen, redundante Entwicklungen und aufwändige Verfahren sollen vermieden werden.

### Digital ist Standard

Die Digitalisierungsstrategie des Senats folgt dem Grundsatz „Digital ist Standard“. Die vollständige Digitalisierung bedeutet, dass die Schnittstellen zwischen den technischen Systemen innerhalb und außerhalb der Verwaltung digitalisiert werden. Denn so gut wie alle Fachaufgaben sind bereits mit IT-Systemen hinterlegt, die Ausstattung mit E-Mail ist komplett, und viele Bürgerinnen und Bürger sowie Partner der Verwaltung können digital erreicht werden.

#### Was soll erreicht werden?

- Die digitale Verwaltung ist im Rahmen der strategischen Ziele der Verwaltungsentwicklung als Regelaufgabe implementiert.
- Arbeitsmittel, Arbeitsabläufe und Kommunikationsstrukturen innerhalb der Verwaltung und zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Bürger/innen sind durch die Digitalisierung effizient und bürgerfreundlich gestaltet.

# IT-Steuerung aus einer Hand

## Aufbau der Kompetenzstelle für IT-Steuerung und IT-Administration



### Was soll erreicht werden?

- Der IT-Betrieb ist sicherer und verlässlicher.
- Der IT-Dienstleister wird optimal gesteuert.
- Know-How-Verlust durch altersbedingte Abgänge ist kompensiert.

### Was wird gemacht?

- Der Betrieb von IT-Fachverfahren wird auf Dataport übertragen.
- Es werden einheitliche Service-Level-Agreement vereinbart.
- Eine zentrale Kompetenzstelle für IT-Steuerung und IT-Administration wird aufgebaut.

### Verlässlicher und sicherer IT-Betrieb

Zum Angebot neuer Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger gehört der Datenaustausch mit und zwischen den vorhandenen Fachverfahren in den Behörden. Deshalb ist eine Voraussetzung, dass alle beteiligten Fachverfahren in einen sicheren, stabilen und verlässlichen IT-Betrieb organisiert werden. Auch für Bürgerinnen und Bürger ist das Vertrauen in das „Funktionieren der Systeme“ nicht nur ein durch das Verfassungsgericht garantiertes Grundrecht, sondern auch eine Voraussetzung für neue Digitalisierungsangebote.

Deshalb sollen die Fachverfahren mit positivem Wirtschaftlichkeitsergebnis in das neue Rechenzentrum bei Dataport migriert werden. Damit einhergehen kann eine Bündelung der IT-Steuerungsaufgaben, die eine effektivere Steuerung ermöglicht.

Mit dem Projekt soll im Sommer 2017 begonnen werden – die ersten Vorgespräche mit interessierten Dienststellen haben bereits stattgefunden. Bis zum Juni 2018 soll mit einer ersten Gruppe von Ämtern begonnen werden und die Machbarkeit des Vorhabens demonstriert werden.

### Projektleitung

Dr. Martin Hagen, SF 02  
T +49 421 361 4746  
martin.hagen@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** August 2017 **Ende** Juni 2018 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** ITA, Vorsitz Dr. Martin Hagen **Ergebnissicherung** Berichte

November 2016  
Senatsbeschluss zur Initiierung  
des Projekts

August 2017  
Projektstart

Juni 2018  
Projektende

# Elektronisches Rechnungswesen spart Zeit

## Einführung der elektronischen Rechnung (e-Rechnung)

### Verpflichtende Annahme von elektronischen Rechnungen ab November 2018

Der öffentliche Dienst ist einer der größten Auftraggeber für Wirtschaftsleistungen. Allein im Land und der Stadt Bremen gehen pro Jahr ca. 250.000 Rechnungen ein. Deren Erstellung, Versand und Bearbeitung führt zu hohen Kosten und Aufwand bei allen Beteiligten. Die Richtlinie der Europäischen Union (2014/55/EU) verpflichtet ab Herbst 2018 auf Bundes- bzw. ab Herbst 2019 auf Landes- und kommunaler Ebene alle öffentlichen Auftraggeber in Deutschland, elektronische Rechnungen annehmen und verarbeiten zu können. Im Rahmen eines Steuerungsprojekts des IT-Planungsrats haben Bremen und die Bundesministerien des Innern (BMI) und Finanzen (BMF) gemeinsam eine (bundesweit übertragbare) Lösung zum Empfang von elektronischen Rechnungen entwickelt.

### Einsparungen und Optimierungen

Eine e-Rechnung ist dabei vielmehr als eine eingescannte Papierrechnung. Es geht um strukturierte Daten, die automatisiert übertragen werden und direkt in die IT-Verfahren der Verwaltung einfließen. Dies spart nicht nur den Unternehmen das Porto für die Rechnung, sondern vor al-

lem in der Verwaltung Zeit und Aufwand bei der Erfassung und Bearbeitung. Basierend auf den aktuell eingehenden Rechnungen pro Jahr sollen mit Hilfe der Transportinfrastruktur und der Einführung eines elektronischen Bearbeitungsworkflows Einsparungen von bis zu 2,7 Mio. Euro p.a. ab dem Jahr 2020 erreicht werden. Dabei sorgt ein zentrales Rechnungseingangsbuch für nachvollziehbare Prozessabläufe.

### Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsinteressenverbänden und Unternehmen

Um die Umstellung zu beschleunigen und eine möglichst hohe Akzeptanz und Auslastung der Systeme zu erreichen, sind die Handelskammer Bremen und die Handwerkskammer Bremen aktiv in das Projekt eingebunden. Die Bedürfnisse der kleinen und mittelständischen Unternehmen sollen besonders berücksichtigt und eine praktikable, anwendungsfreundliche Lösung entwickelt werden. Die Lösungsansätze werden zunächst im „Erprobungsraum Nordwest“, einem Zusammenschluss kleinerer und größerer Kommunen aus der Nordwestregion, getestet.

### Projektleitung

Rainer Heldt, SF 2-1  
T +49 421 361 69591  
rainer.heldt@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Elektronische Rechnungen können standardisiert angenommen und digital bearbeitet werden.
- Prozessoptimierungen werden entlang des gesamten Bestell- und Bezahlprozesses (sog. Purchase-to-Pay-Prozess) entwickelt und umgesetzt.
- Digitalisierungsimpuls in Unternehmen und Verwaltung wird gesetzt.

### Was wird gemacht?

- Eine auf weitere Bundesländer und Kommunen übertragbare E-Rechnungs-Architektur wird entwickelt.
- Ein Rechnungsworkflow für das bremische Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen wird eingeführt.

## Kurzprofil



**Start** September 2015 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Henning Lühr (SF, Vorsitz), Arne Schneider (SF), Dr. Anke Saebetzki (SF), Dr. Martin Hagen (SF), Rainer Heldt (SF), Detlef von Lührte (SKB), Dr. Martin Wind (SJFIS), Susanne Kirchmann (IB), Bettina Sokol (RH), Dr. Matthias Fonger (Handelskammer), Martina Jungclaus (Handwerkskammer), Karen Vogel-Krawczyk (GPR), Uwe-Carsten Wolf (GSV), Ulrike Hauße (ZGF) **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

**September 2015**

Senatsbeschluss zur Initiierung des Projekts

**April 2016**

europaweite Ausschreibung

**November 2016**

Workshop mit Handelskammer und Handwerkskammer

**Juli 2017**

Einführung in Pilotdienststellen

**Februar 2018**

Start Testphase der e-Rechnungsplattform

**Dezember 2019**

Einführung e-Rechnung in der gesamten Verwaltung, Übergabe in die Linie



# Papierlose Gerichtsverfahren

## Einführung der elektronischen Verfahrensakte in der Justiz (e-Justice)



### Was soll erreicht werden?

- Gerichtsverfahren werden vollständig elektronisch bearbeitet.
- Die Beschäftigten sind sicher im Umgang mit den neuen IT-Komponenten.

### Was wird gemacht?

- Es werden die Arbeitsprozesse an die vollständig elektronische Verfahrensbearbeitung angepasst.
- Hierfür werden neue Softwarekomponenten (elektronischer Arbeitsplatz und Kommunikationsplattform) entwickelt sowie geeignete Scan- und Drucklösungen erarbeitet.
- Die Arbeitsplätze werden mit der erforderlichen ergonomischen Hardware ausgestattet.
- Die Mitarbeiter/innen werden für die neuen Prozesse geschult.

### e-Justice Gesetz zur elektronischen Kommunikation

Im Oktober 2013 wurde das Gesetz zur Förderung des elektronischen Rechtsverkehrs (e-justice Gesetz) verkündet. Es regelt die bundesweit flächendeckende Öffnung der elektronischen Kommunikation mit den Gerichten zum 01.01.2018. Die mit dem „e-Justice-Gesetz“ geänderten Prozess- und Verfahrensordnungen sehen vor, dass professionelle Einreicher (Rechtsanwälte und Behörden) ab dem 01.01.2022 Dokumente elektronisch einzureichen haben.

### Digitale Justiz

Das bedeutet für die Gerichte, dass sie in Zukunft ganz überwiegend nur noch in elektronischer Form eingehende Post und Anträge entgegennehmen und digital weiterverarbeiten können. Dies setzt die Schaffung einer komplexen technischen Infrastruktur voraus, über die die deutschen Gerichte bislang nicht verfügen, und verpflichtet die Gerichtsverwaltungen, ihre Mitarbeiter/innen auf die fortan ausschließlich digitale Bearbeitung von Gerichtsverfahren (Stichwort: „Elektronische Akte“) vorzubereiten und entsprechende einschneidende organisatorische Veränderungsmaßnahmen vorzunehmen.

### Beteiligung am Strategie- und Entwicklerverbund der Länder

Zu diesem Zweck erhalten die in der Justiz bereits vorhandenen Fachverfahren eine Erweiterung um eine Kommunikationsplattform, die die Entgegennahme, die interne Verteilung und den Versand von Dokumenten abwickelt, und eine Integrationsplattform, die als Programmoberfläche die wesentlichen Bearbeitungsszenarien abbildet und das Zusammenwirken der im Hintergrund ablaufenden Programmkomponenten sicherstellt. Zur Umsetzung der erforderlichen Schritte auf dem Weg zur vollständigen elektronischen Bearbeitung beteiligt sich die Bremer Justizverwaltung an dem „e<sup>2</sup>-Verbund“ (e<sup>2</sup> = elektronisch und ergonomisch), einem Strategie- und Entwicklerverbund bestehend aus den Ländern Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Hessen, Saarland, Sachsen-Anhalt und Bremen.

### Projektleitung

Jörg Lockfeldt, SJV 1  
T +49 421 361 2966  
joerg.lockfeldt@justiz.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** April 2014 **Ende** Dezember 2021 **Dienststelle** Der Senator für Justiz und Verfassung  
**Verantwortlich** Jörg Schulz, Staatsrat **Ressortprojekt** SJV **Steuerung** Lenkungskreis, Jörg Schulz (SJV, Vorsitz), Präsident/innen der bremischen Obergerichte, Generalstaatsanwältin, Vertreter/in GRR, Vertreter/in GPR **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

**April 2014**  
Beitritt Entwicklungsverbund e<sup>2</sup>

**Dezember 2014**  
Senatsbeschluss

**April 2015**  
Konstituierung Praxisbeirat

**Oktober 2016**  
Inbetriebnahme Testsystem Basisversion Stufe 1

**April 2017**  
Lieferung Basisversion 2

**Sommer 2017**  
Pilotierung am Verwaltungsgericht Bremen

**Dezember 2019**  
12/2019 Abschluss Rollout von e<sup>2</sup>A/EUREKA-Fach/e<sup>2</sup>P in den Fachgerichten.

**Dezember 2021**  
Abschluss Flächenrollout von e<sup>2</sup>A/e<sup>2</sup>T/e<sup>2</sup>P in der ordentlichen Gerichtsbarkeit (mit Ausnahme der Strafverfahren)



# Einheitliche IT-Landschaft bei der Polizei

## Überführung der IT-Infrastruktur der Polizei an Dataport

### IT-Landschaft vereinheitlichen

In den letzten Jahren wurde die Arbeitsteilung in der IT-Organisation zwischen dezentralen Auftraggebern, dezentraler Administration und zentralen Infrastrukturen sowie Dienstleistern neu geordnet. Der Senat hat im November 2011 beschlossen, flächendeckend einen standardisierten IT-Support einzuführen, um Sicherheit und Qualität des IT-Betriebes zu verbessern und Kosten zu senken. Dies übernimmt der zentrale IT-Dienstleister Dataport, deren Träger sechs Bundesländer sind. Einheitliche Verfahren sollen soweit möglich Einzellösungen ersetzen und damit die Qualität und Sicherheit des IT-Betriebs erhöhen, Schnittstellen reduzieren und eine Steigerung der Synergiepotenziale ermöglichen.

### Standard-PCS auch für die Bereiche Polizei und den Bereich Bildung

In den vergangenen Jahren wurde der sogenannte BASIS.Bremen-PC (Büroarbeitsplatz Standard Infrastruktur Service) nach und nach in den bremischen Ressorts eingeführt. Ausgenommen waren bisher die Bereiche Bildung und Polizei Bremen wegen besonderer Infrastrukturanforderungen.

Nun sollen auch die bisher ausgelassenen Bereiche der Polizei und des Bildungsressorts (siehe 3.6) folgen und ihren IT-Support an Dataport überführen. Neben der technischen Überführung geht es vor allem darum, die besonderen Anforderungen der einzelnen Dienststellen zu berücksichtigen. Bei der Polizei Bremen geht es dabei vor allem um die Integration zahlreicher Spezialprogramme in eine einheitliche Plattform bei Dataport.

### Projektleitung

Markus Herbst, Z4  
T +49 421 361 3724  
markus.herbst@polizei.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Die IT-Landschaft in der bremischen Verwaltung ist einheitlich und standardisiert und damit Pflege und Beschaffung kostengünstiger.
- Es besteht eine hohe Qualität sowie IT-Sicherheit.

### Was wird gemacht?

- Die IT-Infrastruktur der Polizei Bremen wird an Dataport übertragen unter Berücksichtigung der polizeispezifischen Anforderungen an Software und Sicherheitsstandards.

### Kurzprofil



**Start** September 2016 **Ende** Dezember 2020 **Dienststelle** Der Senator für Inneres **Verantwortlich** Frank Seeliger, Referatsleiter Organisation, IT, eGovernment, Verwaltungsmodernisierung  
**Ressortprojekt** SI **Steuerung** Lenkungsausschuss, Sabine Odenkirchen (SI, Vorsitz), Lutz Müller (Polizei), Dr. Martin Hagen (SF), N.N. (ÖPR) **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

Juli 2016  
Beginn

Oktober 2016  
Projektauftrag  
abgestimmt

bis August 2017  
Bestandsaufnahme  
Problemanalyse  
Lösungsmodelle

ab 2018  
Umsetzung

August 2020  
Projektende

# Schneller sachgerecht entscheiden

## Einführung der elektronischen Akte im Migrationsamt (Vorprojekt)



### Was soll erreicht werden

- Entscheidungsprozesse sind beschleunigt worden.
- Schnelle rechtssichere sachgerechte Entscheidungen für die Bürger/innen werden gewährleistet.
- Mitarbeiter/innen sind entlastet.

### Was wird gemacht?

- Die Umstellung auf e-Akte wird in einem Vorprojekt vorbereitet.
- Die Ausschreibung für die benötigte Software wird erarbeitet und die Vergabe umgesetzt.
- Ab 2018 wird die Digitalisierung der Akten umgesetzt.

### 1,2 km Akten

Das Migrationsamt verfügt über einen Aktenbestand von ca. 100.000 laufenden Akten. Jährlich werden etwa 75.000 Gespräche mit Bürgerinnen und Bürgern geführt, zu jedem Gespräch muss die Akte hinzugezogen und weitergeführt werden. Die Akten befinden sich nur zum Teil in den Büros der Sachbearbeiter/innen, teilweise in Aktenräumen auf anderen Etagen. Der Transport der Akten ist daher mit einem erheblichen personellen und zeitlichen Aufwand verbunden. Für die Akteneinsicht von Rechtsanwälten zur Widerspruchsbearbeitung oder für laufende Gerichtsverfahren müssen die Akten versendet werden. Für die Lagerung der Akten wird eine erhebliche räumliche Fläche benötigt.

### Keine lange Leitung mehr

Durch die Einführung der e-Akte können durch den Wegfall des Transports die Zugriffszeiten erheblich verkürzt werden, ein Parallelzugriff auf die Akten ist möglich, für telefonische Anfragen ist ein jederzeitiger Einblick in den aktuellen Sachstand möglich, die Lagerflächen können verringert werden.

### Digitalisierung der Akten

Die Digitalisierung der Akten wirft erhebliche organisatorische und rechtliche Fragen auf. In einem Vorprojekt wird bis Oktober 2017 die Vorbereitung der Einführung der e-Akte abgeschlossen. Dazu werden rechtliche Zulässigkeit geklärt, die Schutzbedarfsfeststellung und das Datenschutzkonzept erstellt, Anforderungen an Hard- und Software definiert, Leistungsbeschreibungen erstellt, der Digitalisierungsumfang erhoben und ein Projektauftrag für das Umsetzungsprojekt erarbeitet.

Nach der Bereitstellung entsprechender Mittel für 2018/2019 ff. können dann im zweiten Halbjahr 2017 die notwendigen Ausschreibungsverfahren (Software und Digitalisierung) eingeleitet werden, so dass mit der Umsetzung Anfang 2018 begonnen werden kann.

### Projektleitung

Ralf Kommnick, Migrationsamt  
T +49 421 361 15232  
ralf.kommnick@stadtamt.bremen.de

Stefanie Oppermann, SF 34-4  
T +49 421 361 2862  
stefanie.oppermann@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Beginn** Januar 2017 **Ende** Oktober 2017 **Dienststelle** Migrationsamt **Verantwortlich** Bettina Scharrelmann, Leiterin Migrationsamt **Ressortprojekt** SI **Steuerung** Lenkungsgruppe, Dr. Anke Saebetzki (SF), Bettina Scharrelmann (Migrationsamt), Sabine Odenkirchen (SI), Dr. Martin Hagen (SF), N.N. (Personalrat Migrationsamt) **Ergebnissicherung** Entscheidungsvorlage für Hauptprojekt

Januar 2017  
Beginn Vorprojekt

August - Oktober 2017  
Ende der vorbereitenden Arbeiten  
Bericht und Entscheidungsvorschlag  
Einleitung des Umsetzungsprojektes

# Bildungsbehörde im digitalen Verbund

## Überführung der IT-Infrastruktur der Senatorin für Kinder und Bildung an Dataport

### Gewaltige IT Aufgabe

Die Bildungsverwaltung und die Schulen als nachgeordnete Dienststellen verfügen über gut 1.500 PC-Arbeitsplätze in der Verwaltung und ca. 10.000 im pädagogischen Bereich, so viele wie im gesamten Rest der Bremischen Verwaltung.

Die Einführung des in weiten Teilen der Verwaltung bereits etablierten Betriebskonzeptes BASIS. Bremen bei SKB ist also schon allein quantitativ eine gewaltige Aufgabe.

Die Implementierung von BASIS.bremen ist aber zugleich konzeptionell eine große Herausforderung, bestehen zwischen Verwaltung und den Schulen zahlreiche unterschiedliche Kommunikationsbeziehungen (Datenablagen, Exchange, Fachverfahren).

Auch in den Schulen selbst muss die IT-Lösung passgenau für einen modernen Schulbetrieb gestaltet werden, denn die klassische Trennung zwischen Verwaltung und pädagogischem Betrieb ist nicht mehr zeitgemäß. Lehrer/innen übernehmen Teile der Verwaltungsarbeit und nutzen den gleichen PC-Arbeitsplatz zur Vorbereitung und

Durchführung des Unterrichts. Diese enge Verzahnung zwischen Verwaltungs-IT mit pädagogischer IT stellt eine große Herausforderung für die Überführung an Dataport dar.

### Enge Zusammenarbeit mit Hamburg

Die Senatorin für Kinder und Bildung erarbeitet deshalb in enger Kooperation mit Dataport und dem Institut für Informationsmanagement Bremen eine Lösung für die besondere IT der SKB im Schnittfeld von Verwaltung und pädagogischen Bedarfen.

Dabei wird auf Erfahrungen der Freien und Hansestadt Hamburg zurückgegriffen, die ebenfalls in Kooperation mit Dataport ein ähnliches Betriebskonzept eingeführt hat.

Im Anschluss an die Einführung von BASIS.Bremen im Bereich der Schulverwaltung werden die Möglichkeiten zur Definition eines länderübergreifenden Konzeptes für die IT-Versorgung im pädagogischen Bereich der Schulen evaluiert.

### Projektleitung

Meik Hansen, SKB 15  
T +49 421 361 6038  
meik.hansen@bildung.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Die IT-Landschaft in der bremischen Verwaltung ist einheitlich und standardisiert.
- Für die gesamte IT des Bildungsressorts und der Schulen besteht hohe IT-Sicherheit. Die Einführung neuer zentraler Systeme ist erleichtert.

### Was wird gemacht?

- Das Betriebskonzept BASIS. Bremen wird an ca. 1500 IT-Arbeitsplätzen eingeführt.
- Es wird die Grundlage für ein Folgeprojekt zur bedarfsgerechten IT-Versorgung des pädagogischen Bereichs in Kooperation mit weiteren Dataport-Trägländern geschaffen.

### Kurzprofil



**Start** März 2016 **Ende** Dezember 2022 **Dienststelle** Die Senatorin für Kinder und Bildung  
**Verantwortlich** Detlev von Lührte, Abteilungsleiter Zentrale Dienste **Ressortprojekt** SKB  
**Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

**März 2016**  
Start der  
Initiierungsphase

**2017**  
Einführung BASIS.Bremen in  
der senatorischen Behörde

**2018**  
Ist-Aufnahme der  
Netzwerk-Infrastruktur aller Schulen u.  
Einführung an drei  
Pilotschulen

**2019**  
Ertüchtigung der Netzwerk-Infrastruktur aller  
Schulen sowie Betrieb  
und Evaluation der Pilot-  
schulen

**2020 bis 21**  
Einführung an je 400 PCs  
in Schulen

**2022**  
Einführung an 350 PCs  
Überführung in den  
Regelbetrieb  
Projektende

# Die papierlose Personalakte

## Einführung der elektronischen Personalakte (Vorprojekt)



### Was soll erreicht werden?

- Die Bearbeitung von personalrechtlichen und personalwirtschaftlichen Fragen ist beschleunigt.
- Das mehrfache Erfassen von Personaldaten ist reduziert.
- Lager- und Registraturkosten sind reduziert.

### Was wird gemacht?

- Die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen für den Umstieg auf eine elektronische Aktenführung werden geschaffen.
- Eine entsprechende Software wird ausgeschrieben und eingeführt.

### Personal digital verwalten

Über alle Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen ist eine Personalakte zu führen. Derzeit existieren allein in der Kernverwaltung ca. 23.000 Akten (zzgl. aller Teilakten, Urlaub, Nebentätigkeiten etc.) an ca. 30 Standorten. Teilweise sind Aktenbestände in Archiven eingelagert und befinden sich in unterschiedlichen Gebäuden. Die einzelnen Personalakten wiederum bestehen aus vielen unterschiedlichen Einzeldokumenten.

Die Digitalisierung von Personalakten ermöglicht es den Personalstellen des öffentlichen Dienstes, schneller und ressourcensparend zu arbeiten. Auch können Akten einheitlich und rechtssicher geführt werden. Datensätze können ortsunabhängig gepflegt, Doppelerfassungen vermieden werden.

### Grundlagen schaffen

Doch die Digitalisierung wirft eine Fülle von Anforderungen auf: Personaldaten sind in besonderem Maße zu schützen. Daher wurden bereits vorab alle datenschutzrechtlichen, personal-

rechtlichen und organisatorischen Grundlagen zur Einführung der elektronischen Personalakte geschaffen. Eine besondere Herausforderung stellt neben der datenschutzrechtlichen Sicherheit der Umgang mit den vorhandenen Papierbeständen dar. Eine hybride Aktenführung würde für die nächsten Jahrzehnte zunächst einen Mehraufwand mit sich führen. Die umfassende Digitalisierung der bestehenden Aktenbestände wiederum ist ressourcenintensiv und teuer. Hier gilt es, eine abgewogene Lösung zu entwickeln. Effizienzgewinne und Akzeptanz in der Sachbearbeitung können jedoch nur mit einem bereits befüllten elektronischen Personalaktensystem erreicht werden. Zudem soll eine digitale Personalakte keine Insellösung sein, sondern soll möglichst medienbruchfrei mit weiteren IT-Lösungen des Personalmanagements gemeinsam geplant werden.

### Projektleitung

Jolanthe Barwich, SF 32-19  
T +49 421 361 2712  
jolanthe.barwich@finanzen.bremen.de

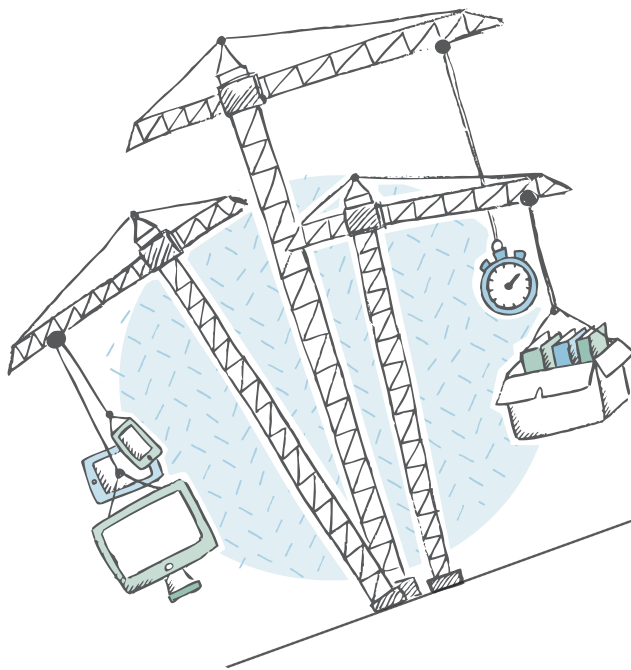
### Kurzprofil



**Start** Juli 2017 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Thorsten Sommer (SF), Joachim Kahnert (SF), Dr. Martin Hagen (SF), Claus Suhling (PN) **Ergebnissicherung** Bericht an den Senat

Juli 2016 Beginn des Vorprojektes

Dezember 2019 Ende des Vorprojektes





## VERWALTUNG BRAUCHT NEUE WEGE ZU DEN BÜRGER/INNEN

### ENTWICKLUNGSFELD 4: TRANSPARENZ UND BÜRGERSERVICE

#### Koordination

##### Dr. Martin Hagen

Die Senatorin für Finanzen-Leiter Stabsstelle für E-Government und Informationstechnologie

#### Die Aufgabe

Die bremische Verwaltung entwickelt ein vernetztes Angebot aus digitalen und telefonischen Leistungen und der Dienstleistungserbringung vor Ort – ausgerichtet an den Bedürfnissen der Bürger/innen.

Ziel ist ein moderner Bürgerservice, der bürgerorientiert, leicht zugänglich, effizient, transparent und vernetzt ist.

#### Bürgerservice steht vor Herausforderungen

Zu den wichtigsten Erfolgen der letzten Jahre zählen die Einführung des Bürgertelefons Bremen (BTB) als zentraler telefonischer Eingangskanal sowie des Serviceportals [www.service.bremen.de](http://www.service.bremen.de), das einen einheitlichen und barrierefreien (online-)Zugang zu allen Leistungen der Verwaltung bereitstellt. Dennoch steht die bremische Verwaltung im Bürgerservice weiterhin vor Herausforderungen:

Auf der einen Seite führen die Digitalisierung und technische Entwicklungen zunehmend dazu, dass die Anforderungen und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an die Leistungserbringung der Verwaltung steigen. Sie erwarten Transparenz, Beteiligung, Zusammenarbeit und individualisierte Zugangskanäle.

Auf der anderen Seite werden Möglichkeiten der Prozessverbesserung, z.B. durch eine effiziente Publikumssteuerung, IT-Unterstützungen oder Online-Angebote aufgrund der anhaltenden Haushaltskonsolidierung nicht ausreichend ausgeschöpft.

Vor diesem Hintergrund ist die alleinige Optimierung des Angebots im Bürgeramt und anderen bürgernahen Dienststellen nicht zielführend. Vielmehr geht es um die Entwicklung vernetzter, integrativer, innovativer Angebote aus digitalen und telefonischen Leistungen und des persönlichen Kontakts.

Im Entwicklungsfeld sollen daher Möglichkeiten ausgelotet werden zur

- Verbesserung der internen Prozesse (Einführung eines Online-Terminmanagements),
- Reduzierung der Behördenkontakte durch alternative Zugangswege und
- verbesserte Transparenz und Außendarstellung.

#### Alternative Wege sichern Erreichbarkeit

Die bremische Verwaltung ist bereits heute über mehrere Zugangswege (persönlich, telefonisch, online) erreichbar. Die Digitalisierung verändert den Alltag der Bürger/innen von Grund auf. Mit digitalen Service-Angeboten der Verwaltung kann die zunehmende Nachfrage der Bürger/innen nach orts- und zeitunabhängigen Angeboten bedient werden. Dies bedingt, Prozesse zu optimieren, Organisationsstrukturen anzupassen und Infrastrukturen zu modernisieren. Grundlage für einen solchen Ausbau ist die Digitalisierungsstrategie „Verwaltung 4.0“ des Senats.

#### Digitalisierung hat Grenzen

Eine vollständige Digitalisierung ist jedoch nicht überall möglich. Ebenso müssen für Bürger/innen, die die digitalen und telefonischen Angebote nicht nutzen können oder wollen (weil sie entweder nicht die entsprechende Ausstattung besitzen oder diese nicht bedienen können bzw. unsicher im Umgang mit ihnen sind), alternative Zugangswege bereitgehalten werden. Dabei bleibt der persönliche Kontakt wichtig, da physische Anlaufstellen eine hohe soziale Bedeutung

#### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Einführung eines Online-Terminmanagement-Systems
- Verbesserung der Bürgernähe der Verwaltung durch Zusammenarbeit zwischen Bürger/innen und Verwaltung
- Umsetzungskonzept zum Bremischen Informationsfreiheitsgesetz
- Einführung EU-Dienstleistungsrichtlinie 2.0
- Amtsleitungskonferenz Bürgerservice



haben: nach wie vor schätzt ein großer Anteil in der Bevölkerung den persönlichen Erstkontakt. Ebenso hat sich mit dem Bürgertelefon Bremen der telefonische Zugang bewährt: Diese Angebote werden daher neben dem digitalen Angebot weiter bestehen und verbessert.

Um die Multikanalfähigkeit zu fördern und den Bürgerservice insgesamt zu verbessern, werden

- Leistungen herausgefiltert, die sich besonders als „digitales Angebot“ eignen,
- Prozesse optimiert und medienbruchfrei gestaltet,
- Schnittstellen identifiziert,
- die Zusammenarbeit der Ämter verbessert und Fachverfahren harmonisiert,
- Informationen leicht auffindbar und (systematisch) aktuell bereitgestellt.

### Bürgerinnen und Bürger beteiligen

Das digitale Zeitalter ist geprägt durch Zugang von überall, durch Teilen sowie durch Vernetzung und Kooperation. Auch Verwaltung muss sich öffnen und Bürger/innen sowie Unternehmen beteiligen und neue Formen der Zusammenarbeit erproben. Die Senatorin für Finanzen hat daher im Zuge des Programms ZOV einen Beirat „Bürgerfreundliche Verwaltung“ gegründet, um den Dialog mit den Bürger/innen zu intensivieren und Impulse für verbesserten Bürgerservice zu schaffen. Dadurch gelingt ein Perspektivwechsel und es entstehen neue Angebote, die an den Bedürfnissen der Bürger/innen ausgerichtet sind.



### Was soll erreicht werden?

- Der Bürgerservice ist nach den Prinzipien digital, mobil, stationär, vernetzt aufgebaut.
- Der Bürgerservice entspricht den wesentlichen Anforderungen der Bürger/innen in der diversen Stadtgesellschaft.



# Weniger warten auf dem „Amt“

## Einführung eines Online-Terminmanagement-Systems

### Was soll erreicht werden?

- Bürger/innen können telefonisch (über das Bürgertelefon Bremen), persönlich und online Termine für die Erbringung von Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung in Bremen vereinbaren.
- Die Dienststellen und Organisationseinheiten nutzen eine einheitliche Terminverwaltung.
- Das Kundenaufkommen in den Dienststellen wird effizient gesteuert.

### Was wird gemacht?

- Eine Software für das Terminmanagement wird ausgeschrieben.
- Die Software wird in bürgernahen bremischen Dienststellen eingesetzt.

### Wartezeiten verringern

Lange Wartezeiten auf dem Amt zählen für die Bürger/innen zu einem der größten Ärgernisse bei der Erledigung von Behördengängen. Aber auch für die Beschäftigten in den Dienststellen mit bürgernahen Leistungen ist ein ungesteuertes Kundenaufkommen nicht effizient. In Dienststellen mit Publikumsaufkommen soll daher ein IT-gestütztes Terminmanagement eingeführt werden.

Um Lauf- und Terminkunden in Zukunft besser zu koordinieren, führt die Freie Hansestadt Bremen in Pilot-Dienststellen ein webbasiertes System für die Online-Terminbuchung ein. Dazu wurde im Projekt zunächst die europaweite Ausschreibung vorbereitet, an die sich derzeit der Test im „Echtbetrieb“ in ausgewählten Dienststellen anschließt. Ab Mitte des Jahres 2017 sollen weitere Dienststellen folgen.

### Gezielt steuern

Von den Vorteilen einer Online-Terminvergabe profitieren Bürger/innen und Mitarbeiter/innen: In erster Linie soll damit ein zusätzlicher Service für die Bürger/innen angeboten werden, gleichzeitig geht es darum, die Sachbearbeiter/innen zu entlasten, indem die weniger stark frequentierten Randzeiten besser ausgelastet werden. Ziel des Projekts ist die flächendeckende Einführung des softwaregestützten Terminmanagements.

### Projektleitung

Robert Kanold, Bürgertelefon, B 01  
T +49 421 361 2517  
robert.kanold@Performanord.bremen.de

Claudia Hinze, Bürgertelefon, B 15-14  
T +49 421 361 51974  
claudia.hinze@Performanord.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Januar 2016 **Ende** Dezember 2017 **Dienststelle** Performa Nord (Bürgertelefon Bremen)  
**Verantwortlich** Claus Suhling, Geschäftsführer Performa Nord **Querschnittsprojekt** Performa Nord und Ressorts **Steuerung** Dr. Martin Hagen (Vorsitz, SF), Thorsten Schmidt (SF), Claus Suhling (PN), Jutta Sonnemann (GPR) **Ergebnissicherung** Bericht

Januar 2016 Initiierung des Projektes

Dezember 2016  
Bieterverfahren und Auftragserteilung

Januar 2017 Start der verifizierenden Tests mit Anbieter

Februar 2017  
Zuschlagserteilung

seit Juni 2017  
Integration in das Serviceportal und Einführung in den Dienststellen

Mai 2019  
Abschluss der flächendeckenden Einführung



# Transparenz für die Bürger/innen

## Umsetzungskonzept zum Bremischen Informationsfreiheitsgesetz

### Novellierung des Bremer Informationsfreiheitsgesetzes

Bereits 2006 wurde das erste Bremer Informationsfreiheitsgesetz verabschiedet. Von Beginn an sah das Gesetz nicht nur eine antragsbedingte Auskunftspflicht vor, sondern auch eine antragsunabhängige Pflicht zur Veröffentlichung bestimmter Informationsgegenstände. Diese hat in den letzten zehn Jahren an Schärfe gewonnen und leistet damit einen wichtigen Beitrag zu einer transparenten Verwaltung und Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger.

### Einklagbares Recht auf Transparenz

Mit der letzten Gesetzesänderung im Jahr 2015 wurden die antragsunabhängigen Veröffentlichungspflichten noch einmal geschärft und um ein einklagbares Recht hierauf ergänzt. Um den beschriebenen gesetzlichen Verpflichtungen - gerade im Hinblick auf die Neuregelungen - nachkommen zu können, hat der Senat mit Beschluss vom 27. Oktober 2015 das Projekt „Umsetzungs-

konzept zum Bremer Informationsfreiheitsgesetz“ eingesetzt, um ein Umsetzungskonzept zur Gewährleistung der Verpflichtungen aus dem Bremer Informationsfreiheitsgesetz unter Berücksichtigung technischer, organisatorischer und rechtlicher Aspekte zu erarbeiten.

### Automatisierte Veröffentlichungen

In dem Projekt wird daher ein Umsetzungskonzept zum Bremischen Informationsfreiheitsgesetz entwickelt, das u.a. die automatisierte, softwaregestützte Veröffentlichung von Dokumenten beinhalten soll.

### Projektleitung

Dr. Judith Wieczorek-Muthke, SF 02-9  
T +49 421 361 5520  
judith.wieczorek-muthke@finanzen.bremen.de

Carola Jeschke, SF 02-36  
T +49 421 361 94513  
carola.jeschke@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Bürger/innen erhalten Zugang zu Informationen der Verwaltung.
- Die Verpflichtungen aus dem Bremer Informationsfreiheitsgesetz werden von den bremischen Behörden eingehalten.

### Was wird gemacht?

- Das Umsetzungskonzept zum Informationsfreiheitsgesetz wird realisiert.
- Ein softwaregestützter Geschäftsprozess zur Veröffentlichung von Dokumenten wird veröffentlicht.

## Kurzprofil



**Start** Juni 2016 **Ende** Dezember 2018 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Martin Hagen, SF 02 **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Bericht

Juni 2016  
Initiierung des Projektes

Dezember 2018  
Projektabschluss

# Gemeinsam für verbesserten Bürgerservice

## Amtsleitungskonferenz Bürgerservice

### Was soll erreicht werden?

- Bürgerservicestellen arbeiten nach für die Bürger/innen verlässlichen und einheitlichen Standards.
- Der Bürgerservice reagiert vorausschauend auf gesellschaftliche Entwicklungen und Herausforderungen.
- Die Beschäftigten im Bereich Bürgerservice werden entlastet.

### Was wird gemacht?

- In der Amtsleitungskonferenz werden konkrete Maßnahmen zur Unterstützung und Verbesserung des Bürgerservice identifiziert.
- Die Teilnehmenden entwickeln mit Hilfe zentraler Unterstützungsstrukturen (IT-Architektur, zentrale Geschäftsprozessoptimierung) Umsetzungsstrategien für ihre jeweiligen Bereiche.

### Funktionierende Verwaltung

Die Komplexität der Aufgabenwahrnehmung nimmt für die öffentliche Verwaltung zu. Dies gilt insbesondere für den Bereich des Bürgerservice. Diesbezüglich wandeln sich die Anforderungen und Erwartungen der Bürger/innen an modernen Bürgerservice: Das bedeutet für die einzelnen Ämter in Bremen, dass Angebote und Infrastrukturen angepasst werden müssen.

### Bestehende Ansätze gemeinsam fortsetzen

Dafür müssen bestehende Ansätze in einem stimmigen Konzept zusammengeführt werden. Dabei bieten die Möglichkeiten der Digitalisierung neue Zugangswege für Bürger/innen und Prozessverbesserungen für die Verwaltung. Digitalisierung kann aber immer nur unterstützend wirken: gleichzeitig muss eine gesicherte telefonische und persönliche Erreichbarkeit der Ämter und Dienststellen bei Wahrung einer hohen Dienstleistungsqualität sichergestellt werden. Für diese Entwicklung und Veränderungen müssen vor allem Leitung und in der Folge Führungskräfte offen sein, sie initiieren und als Treiber fungieren.

### Gemeinsame Verwaltungskraft nutzen

Der Prozess für einen verbesserten Bürgerservice und effiziente interne Verwaltungsabläufe mit verlässlichen Standards soll durch die Amtsleitungskonferenz Bürgerservice mit den Leitungen der bürgernahen Dienststellen initiiert werden.

Die Konferenzen sollen einen gemeinsamen Austausch über Problemlagen befördern und so zu innovativen Lösungsansätzen führen. Aus der Konferenz heraus werden konkrete Pilotprojekte entwickelt, die in den Ämtern umgesetzt werden. Ein solcher Prozess setzt ein gemeinsames Verständnis von modernen Bürgerservice voraus, das im Rahmen der Konferenzen entwickelt werden soll.

### Projektleitung

Thorsten Schmidt, SF 34  
T +49 421 361 96849  
thorsten.schmidt@finanzen.bremen.de

Christine Schröder, SF 34-2  
T +49 421 361 4370  
christine.schroeder@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Februar 2017 **Ende** Mai 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Henning Lühr, Staatsrat **Ergebnissicherung** Berichte

Februar 2017 Vorlage des Konzepts und Beschluss durch Staatsräte-Konferenz

März 2017 Auftaktsitzung der Amtsleitungskonferenz

April - August 2017  
2.-4. Sitzung der Amtsleitungskonferenz

September 2017  
5. Sitzung der Amtsleitungskonferenz

ab November 2017  
Pilotierung priorisierter Maßnahmen





## GUTE VERWALTUNG MACHT STARKE STADTTEILE

### ENTWICKLUNGSFELD 5: KOOPERATIVE VERWALTUNGSENTWICKLUNG IM STADTTEIL

#### Koordination

##### Martin Prange

Senatskanzlei Bremen  
Leiter der Staatsabteilung

#### Die Aufgabe

Die fachübergreifende Zusammenarbeit von staatlichen und kommunalen Akteuren wird verstärkt und die Kooperation mit allen weiteren Akteuren in den Stadtteilen und Quartieren vertieft.

Dazu werden Prozesse an den Schnittstellen zwischen den Fachverwaltungen und zwischen Verwaltung und Stadtteilakteuren kritisch analysiert und sukzessive verbessert.

Ziel ist es, Ressourcen in den Stadtteilen ziel- und wirkungsorientiert einzusetzen, die Handlungsfähigkeit der staatlichen Einrichtungen und kooperierenden NGOs zu erweitern.

#### Verwaltung wirkt im Quartier

Die Lebensqualität in Bremen und die Attraktivität des Standorts für hier Wohnende, Arbeitende, Investierende und Forschende hängt maßgeblich von einem leistungsfähigen öffentlichen Dienst ab.

In den Wohn- und Arbeitsquartieren wird dies für die Bürgerinnen und Bürger am unmittelbarsten spürbar. Hier muss sich zeigen, ob

- Verwaltungshandeln leistungsfähige Schulen und Kitas, eine innovative Stadteilkultur, funktionierende Abfallentsorgung, lebendiges öffentliches Leben, Gesundheits- und Beratungsangebote und
- Programme und Interventionen von Land, Bund und EU für mehr Integration, Bildung und Kultur, Sicherheit und Mobilität, gesundheitliche Prävention, neue Arbeit in den Quartieren wirksam sind.

#### Vielfältige Akteurslandschaft vor Ort

Die öffentliche Verwaltung agiert dabei zum einen über ihre zugeordneten Dienststellen (Schulen, Polizeireviere, Gesundheitsämter, Sozialzentren ...), zum anderen über die Förderung von Trägern, Vereinen, NGOs etc.

Gemeinsam bilden diese Akteure auf Stadteilebene ein Netzwerk, das - gewollt oder ungewollt - gemeinsam und in unmittelbarer Wechselwirkung operiert. Der Qualität der Arbeit der lokalen Akteure kommt eine hohe Bedeutung zu, damit Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden und staatliche Strategien professionell umgesetzt werden können.

Die Akteure vor Ort sind diejenigen, die Tag für Tag mit den Bürgerinnen und Bürgern zusammenkommen, die am unmittelbarsten gesellschaftliche Veränderung erfahren und jeden Tag aufs neue Lösungen erarbeiten.

Den Netzwerken im Stadtteil steht eine fachlich aufgegliederte Verwaltung gegenüber, die jeweils in ihre fachlich zugeordneten Bereiche steuert, bei oftmals gleichen Zielgruppen und gleichem Handlungsdruck. Der Schnittstelle zwischen den Fachverwaltungen und den Netzwerken in den Stadtteilen kommt deshalb eine wesentliche Bedeutung zu, um Mittel zielgerichtet und wirkungsvoll einsetzen zu können.

#### Dialog und Kooperation

Kooperative Arbeitsstrukturen ermöglichen es

- vor Ort entwickelte Lösungsansätze zu bündeln und anderen Stadtteilen zugänglich zu machen,
- Möglichkeiten und Bedarfe der lokalen Einrichtungen bei der Konzeption von Förderprogrammen und Entwicklungsstrategien besser einzubeziehen,

#### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Weiterentwicklung des Jugendamtes
- Optimierung von Prozessen der Stadtplanung und der Bauordnung des Bauamtes Bremen-Nord
- Kooperative Verwaltungsentwicklung im Stadtteil (Vorprojekt)
- Kooperative Oberschulentwicklung
- BürgerInformationService in der Stadtbibliothek West (Pilotprojekt)
- Mobiler Service für ältere Menschen im Stadtteil

- die Infrastruktur passgenau für die jeweiligen lokalen Gegebenheiten zu entwickeln und vorhandene Infrastruktur integriert zu nutzen,
- durch integrierte Planung der Fachressorts die Projekte und Vorhaben in den Stadtteilen an gemeinsamen Zielen und Strategien auszurichten
- und schließlich die zukunftsfähige Entwicklung der Stadtteile ressortübergreifend, integriert und partizipativ voranzutreiben.

#### Anknüpfen an gute Praxis

Die Freie Hansestadt Bremen hat bereits viele Modelle entwickelt, um integriert zu planen und kooperativ zu handeln.

Im Entwicklungsfeld werden diese Erfahrungen aufgegriffen und weiter entwickelt. Eine Analyse von Schnittstellenprozessen ist ebenso erforderlich wie Projekte, in denen neue Wege kooperativer Verwaltungsentwicklung im Stadtteil erprobt werden.



#### Was soll erreicht werden?

- Die Ressorts arbeiten im Hinblick auf ihren Output in den Stadtteilen kohärent zusammen. Sie überprüfen regelmäßig sozialraum- und stadtteilspezifisch ihre Zusammenarbeit bezüglich Verbesserungspotentiale.
- Institutionen und Akteursgruppen in den Stadtteilen kooperieren mit Dienststellen und Ressorts auf der Grundlage integrierter Konzepte.
- Eine verbesserte Zusammenarbeit aller für einzelne Sozialräume und Stadtteile relevanten Dienststellen und NGOs tragen zur positiven Entwicklung der Sozialräume und Stadtteile bei.

# Gezielte Unterstützung von Familien

## Weiterentwicklung des Jugendamtes



### Was soll erreicht werden?

- Hilfen zur Erziehung werden passgenauer zur konkreten Familiensituation geplant und eingesetzt.
- Die Ressourcen der beteiligten Familien und ihres Umfeldes werden aktiviert und gefördert.
- Durch Prävention werden die Kosten der Hilfen zur Erziehung gebremst.

### Was wird gemacht?

- Das Jugendamt wird strukturell weiterentwickelt.
- Eine fallübergreifende und fallunabhängige Arbeit des Case Managements wird etabliert.
- Die Beschäftigten des Jugendamtes werden geschult und qualifiziert.
- Die Personalressourcen werden ausgeweitet.

### Erfolgreiches Pilotprojekt

Ausgangspunkt für den umfassenden Umstrukturierungsprozess des Jugendamtes ist das 2010 gestartete und 2015 evaluierte Modellprojekt „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPQ)“ im Bremer Stadtteil Walle.

Das Projekt hat gezeigt, dass die „Hilfen zur Erziehung“ (HzE) mit einer intensivierten Fallbearbeitung wirksamer und weniger eingriffsintensiv gestaltet werden können. Der starke Anstieg der Ausgaben konnte gebremst werden. Kern des Modellprojektes war zum einen eine Verstärkung des Personals verbunden mit einer umfangreichen Qualifizierung sowie zum anderen, im Sozialraum die ressort- und institutionsübergreifende Zusammenarbeit zu stärken.

Aufgrund der positiven Ergebnisse des Projektes werden die erprobten Strukturen und Arbeitsweisen des Case Managements auf das gesamte Jugendamt übertragen. In einem umfassend angelegten Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung werden die Arbeitsweisen und Strukturen des Jugendamtes geändert.

### Fallbezogene Planung

Ein Schwerpunkt der Weiterentwicklung des Jugendamtes liegt in der intensivierten Beratung und Begleitung der Familien sowie der Mobilisierung ihrer Ressourcen. Dies gelingt durch die Vertiefung der Beratungsprozesse in den Familien sowie der Arbeit an den Haltungen der beratenden Teams im Jugendamt.

Weitere Schwerpunkte sind die Verbesserung der Kooperation mit weiteren Trägern und Institutionen im Stadtteil, die für Familien ebenfalls stabilisierende Wirkungen haben. Dies führt auch zu einer besseren Kooperation mit den Regelangeboten wie Kindertagesbetreuung, Schule, Familienbildung, Gesundheit oder Agentur für Arbeit.

### Projektleitung

Rolf Diener, 450-JAL  
T +49 421 361 16862  
rolf.diener@afsd.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Januar 2015 **Ende** Dezember 2025 **Dienststelle** Die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport **Verantwortlich** Rolf Diener, Amt für soziale Dienste **Querschnittsprojekt** SJFIS, SK, SF **Steuerung** Lenkungsrunde, Rolf Diener (Jugendamtsleitung, AfSD, Vorsitz), Dr. Christian Schrenk (SK), Dr. Anke Saebetzki (SF), Dr. Kirsten Schüller (SF), Dr. Heidemarie Rose (SJFIS), Barbara Hellbach (SJFIS), Michael Bauer (SJFIS), Susanne von Hehl (SJFIS), Erwin Böhm (SZL, AfSD), Anja Blumenberg (Referatsleitung Junge Menschen, AfSD, Projektleitung Modellprojekt), Sigi Essmann (SZL, AfSD), Heiko Greitschus-Kock (Projektmanagement, AfSD) **Ergebnissicherung** Projektberichte oder Auftragsberichte

2014  
Senatsbeschluss zur Weiterentwicklung des Jugendamtes

2015-17  
Personalaufwuchs

2015-20  
Entwicklung und Einführung von Prozessen und Dokumenten

2015  
Bericht an den Senat

2016-20  
Zusammenarbeit und Schnittstellen

2016  
Bericht an den Senat

2016-20  
Sozialraum und Netzwerkarbeit

2017  
Bericht an den Senat

2017-20  
Einführung neue Fachsoftware

# Schneller bauen

## Optimierung von Prozessen der Stadtplanung und der Bauordnung des Bauamts Bremen-Nord

### Das Bauamt im Norden

Das Bauamt Bremen-Nord (BBN) ist eine zugeordnete Dienststelle des Senators für Umwelt, Bau und Verkehr (SUBV). Nach der Verwaltungsreform 2006 sind die Kernzuständigkeiten in den zwei Referaten Bauordnung und Stadtplanung festgelegt. Diese sind vor Ort Ansprechpartner für die Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen in den Stadtteilen Burglesum, Vegesack und Blumenthal.

In den letzten Jahren kam es zu einer Debatte, ob und wie als zu lang empfundene Bearbeitungszeiten verkürzt und die Zufriedenheit bei den Bürger/innen und Unternehmen erhöht werden kann. Es besteht daher Handlungsbedarf.

### Verbesserte Prozesse – höhere Kundenzufriedenheit

Das Vorhaben soll Vorschläge erarbeiten, wie die baurechtlichen und stadtentwicklungspolitischen Bedingungen durch Optimierung und Straffung von Prozessen verbessert werden können. Hierfür wird geprüft, wie die Stadtplanung und Bauordnung für Bremen-Nord durch eine enge Kooperation mit der senatorischen Behörde optimiert werden kann. Die Vorortpräsenz des Standorts in Bremen-Nord soll erhalten bleiben. Bei der Bestandsaufnahme sollen die Beschäftigten und die Interessenvertretungen eng einbezogen werden.

### Projektleitung

Prof. Dr. Iris Reuther, SUBV, Senatsbaudirektorin  
T +49 421 361 2504  
iris.reuther@bau.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Die Kundenzufriedenheit der Bürger/innen, Beiräte und Unternehmen ist durch erhöhte Erreichbarkeit und Transparenz verbessert.
- Die Prozesse im Bereich der Bauordnung und Stadtplanung sind optimiert.
- Es gibt eine enge Abstimmung zur senatorischen Behörde (SUBV).

### Was wird gemacht?

- Die IST-Zustände der Prozessabläufe und Organisationsstrukturen im Bauamt Bremen-Nord und der senatorischen Behörde (SUBV) werden gegenübergestellt.
- Es werden Vorschläge für eine optimierte Kooperation erarbeitet.
- Die Entscheidungsstrukturen im Bauamt Bremen-Nord werden überprüft.

### Kurzprofil



**Start** Dezember 2017 **Ende** im Rahmen der Projektierung zu definieren **Dienststelle** Der Senator für Bau, Umwelt und Verkehr / Bauamt Bremen-Nord **Verantwortlich** Jens Deutschendorf, Staatsrat **Ressortprojekt** SUBV **Steuerung** Lenkungsgruppe, Jens Deutschendorf (Staatsrat SUBV), Prof. Dr. Iris Reuther (SUBV), Maximilian Donaubauer (BBN), Regina Rüpke (SUBV), N.N. (Personalrat) **Ergebnissicherung** Abschluss- und Zwischenberichte



# Verwaltung im Stadtteil optimieren

## Kooperative Verwaltungsentwicklung im Stadtteil (Vorprojekt)

### Was soll erreicht werden?

- Die Verwaltung nutzt vermehrt sozialraumorientierte und erfolgreich erprobte Steuerungsmodelle.
- Sozialraumorientierte Förderprogramme werden erfolgreich umgesetzt.
- Vorhandene Infrastruktur in den Stadtteilen wird kooperativ genutzt.

### Was wird gemacht?

- Steuerungsprobleme bei sozialraumorientierten Förderprogrammen werden analysiert und Lösungswege erarbeitet.
- Erfolgreiche Modelle guter Kooperation zwischen den Ressorts werden erhoben.
- Erfahrungswissen aus Ressorts und bei Stadtteilakteuren wird ausgewertet und daraus Maßnahmen und Projekte entwickelt.

### Gute Kooperation vertiefen

Bremen verfügt über eine vielfältige und leistungsfähige Verwaltungsstruktur in den Stadtteilen. Dienststellen und beauftragte NGOs erbringen wichtige Leistungen vor Ort, die die Lebensqualität in den Quartieren sichern und verbessern sollen.

Der Senat will alle Stadtteile in ihrer Individualität mit ihren Herausforderungen und Entwicklungschancen stärken. Aufgrund der Ressortverantwortung kommt dabei der ressortübergreifenden Zusammenarbeit in den Sozialräumen eine zentrale Bedeutung zu. Neben der Kooperation der Ressorts geht es auch um die Optimierung der Schnittstellen zu den Stadtteilen, um Maßnahmen und Programme erfolgreicher umsetzen zu können.

### Maßnahmen aus Expertise entwickeln

In Fachgesprächen mit Abteilungs- und Referatsleitungen und mit Expertinnen und Experten aus verschiedenen Stadtteilen wird eine Bestandsaufnahme erarbeitet, die einen Überblick über sozialraumorientierte Programme sowie über die unterschiedlichen Modelle der Kooperation zwischen Ressorts und Akteuren der Stadtteilebene gibt.

Auf dieser Grundlage wird ein Bericht mit Handlungsempfehlungen erarbeitet.

### Projektleitung

Martin Prange, SK 1  
T +49 421 361 6205  
martin.prange@sk.bremen.de

Dr. Lutz Liffers, V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement, SF 34-15  
T +49 421 361 192229  
lutz.liffers@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Februar 2017 **Ende** Dezember 2017 **Dienststelle** Senatskanzlei Bremen **Verantwortlich** Martin Prange, Leiter Staatsabteilung **Querschnittsprojekt** SK und Ressorts **Steuerung** Lenkungskreis, Dr. Arne Sünemann (SUBV), Dr. Petra Kodré (SJFIS), Dr. Heidemarie Rose (SJFIS), Detlef von Lührte (SKB), Dr. Anke Saebetzki (SF), Hildegard Jansen (SWAH), Dr. Annette Hanke (SWGv), Thomas Frey (SfK), Martin Prange (SK) **Ergebnissicherung** Bericht

**April 2017** Auftrag durch die Staatsrätekonferenz

**Mai 2017** Konstituierung des Lenkungskreises auf Abteilungsleitungsebene

**Mai - November 2017**  
Recherche, Fachgespräche

**Dezember 2017**  
Bericht über das Vorprojekt mit Handlungsempfehlungen



# Oberschulen vor Ort stärken

## Kooperative Oberschulentwicklung

### Oberschulen stärken und entlasten

Die Schulreform 2009 in Bremen hat zwei gleichermaßen leistungsfähige Schularten geschaffen, die „auf Augenhöhe“ sind und die auf unterschiedlichen Wegen zum Abitur und zu den anderen allgemeinbildenden Abschlüssen führen: Gymnasien und Oberschulen.

Während der Aufbauphase der Oberschulen mussten im laufenden Betrieb die Leitungsstrukturen, pädagogische Arbeitsinstrumente und Inhalte sowie ein Selbstverständnis für die neue Schulart Oberschule entwickelt werden.

Neun Jahre nach Beginn der Schulreform werden in einem kooperativen Verfahren Steuerungsprobleme und Aufgabenbeschreibungen kritisch überprüft und optimiert.

Dazu arbeiten Mitarbeiter/innen der ministeriellen Steuerung, der Schulaufsicht, des Landesinstituts für Schule sowie Oberschulleitungen und Didaktische Leitungen eng zusammen. Auf diese Weise werden Erfahrungen und Lösungsmodelle der Schulen sowie der Schulverwaltung abgeglichen, Schnittstellen optimiert und moderne Steuerungsmechanismen erarbeitet.

### Schulen müssen auf ihre konkrete Umgebung reagieren

Besondere Herausforderung sind die jeweils sozialraumspezifischen Rahmenbedingungen, für die Schulen konkrete Antworten finden müssen. Steuerung erfolgt deshalb immer in einem Spannungsfeld von hoher Eigenverantwortung der Schulen und ministeriellen Vorgaben, die Schulen durch Regelungsklarheit entlasten und kontinuierliche Qualitätsentwicklung gewährleisten sollen.

### Projektleitung

Lars Nelson, SKB 21  
T +49 421 361 6407  
lars.nelson@bildung.bremen.de

Dr. Lutz Liffers, V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement, SF 34-15  
T +49 421 361 12299  
lutz.liffers@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Die Abstimmung und Steuerung zwischen Verwaltung und Oberschulen ist optimiert und findet kooperativ und wirkungsorientiert statt.
- Oberschulen werden entlastet und können ihre Aufgaben besser bewältigen.

### Was wird gemacht?

- Steuerungsprobleme werden analysiert und Lösungsvorschläge erarbeitet.
- Parallele Prozesse werden zusammengeführt.
- Analyse von Prozessen an der Schnittstelle ministerieller Steuerung, Schulaufsicht und Schulleitung werden durchgeführt und Prozesse optimiert.

## Kurzprofil



**Start** März 2017 **Ende** Februar 2018 **Dienststelle** Die Senatorin für Kinder und Bildung **Verantwortlich** Michael Huesmann, Abteilungsleiter Bildung **Ressortprojekt** SKB **Steuerung** Steuergruppe, Lars Nelson (Federführung, SKB), Dr. Veit Sorge (SKB), Karsten Thiele (SKB), Dr. Thomas Bethge (SKB), Anja Krüger (LIS), Anke Braunschweiger, Jürgen Koopmann, Sönke Wittenberg, Silke Reinders (Vertreter/innen der Oberschulen) **Ergebnissicherung** Abschlusskonferenz, Bericht an den Senat

Februar 2016 Roundtablegespräch

Dezember 2016 Workshop zur Identifizierung der Handlungsfelder

März 2017 Senatsbeschluss zur Umsetzung des Projektes

März - November 2017 Arbeit in vier thematischen Arbeitsgruppen

Dezember 2017 Workshop zur Bilanzierung und zur Entwicklung der Umsetzungsstrategie

Februar 2018 Ergebnissicherung und Transfer in die Umsetzung

# Bürgerservice vor Ort

## BürgerInformationsService in der Stadtbibliothek West (Pilotprojekt)



### Was soll erreicht werden?

- Bürger/innen erhalten vor Ort qualifizierte Informationen zu allen Dienstleistungen der bremischen Verwaltung.
- Zugangsbarrieren zu Dienstleistungsangeboten des Bürgerservice werden abgebaut.
- Die Sachbearbeiter/innen in den Ämtern und Dienststellen werden entlastet.

### Was wird gemacht?

- Ein Dienstleistungsportfolio mit den für den Stadtteil relevanten Dienststellen wird erarbeitet.
- Der Pilot BürgerInformationService wird in der Stadtbibliothek West (Bremen-Gröpelingen) aufgebaut.
- Nach einer Erprobungsphase wird über Verstetigung und Ausweitung entschieden.

### Barrieren überwinden

Die öffentliche Verwaltung steht im Bereich des Bürgerservice vor Herausforderungen:

- Die Anforderungen und Erwartungen der Bürger/innen an die öffentlichen Verwaltung verändern sich, weil die Gesellschaft vielfältiger wird und die Nachfrage nach orts- und zeitunabhängigen Angeboten steigt;
- Die Situation in Ämtern und Dienststellen ist geprägt von viel Publikumsverkehr mit Arbeitspitzen, die wenig planbar sind. Dies führt in den Ämtern zu langen Wartezeiten und großer Belastung bei den Beschäftigten;
- Öffnungszeiten bewegen sich im Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen der Bürger/innen und den Beschäftigten.

### Neue Angebote entwickeln

Trotz zunehmender Digitalisierung suchen viele Bürger/innen nach wie vor den direkten Kon-

takt, um ihre Anliegen zu besprechen oder sich beraten zu lassen. Stark frequentierte Orte wie beispielsweise öffentliche Bibliotheken, können Orte sein, an denen Bürger/innen einerseits Kontakte und Begegnungen erleben und andererseits alle wichtigen Informationen über kommunale Serviceleistungen erhalten können. Ein solcher Vor-Ort-Service ist geeignet, soziale Barrieren zu überwinden und ein positives Bild der Servicequalität der öffentlichen Verwaltung zu schaffen.

### Informationen aus einer Hand und direkt vor Ort

Als Pilot wird ein BürgerInformationsService in der Stadtbibliothek West aufgebaut. Die Bibliothek eignet sich als Rahmen für den Vor-Ort-Service besonders, da sie als ein öffentlicher, geschützter Ort der Begegnung wahrgenommen wird, in dem ein freier und gleicher Zugang zu Informationen besteht und der sich anderen Kulturen und deren Gewohnheiten öffnet.

### Projektleitung

Ulrike Bendrat, SF S-3  
T +49 421 361 96027  
ulrike.bendrat@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Dezember 2016 **Ende** Dezember 2018 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleitung Personal- und Organisationsmanagement **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht, Umsetzungskonzept

November 2016 Initiierung des Projektes

Dezember 2016 Auftaktgespräch mit Stadtbibliothek

bis Februar 2017 Voruntersuchung

April 2017 Vorlage Grobkonzept

Juni 2017 Informationsveranstaltungen im Stadtteil Abschluss Kooperationsvereinbarung mit Stadtbibliothek

August 2017 Start Aufbauphase

November 2018 Umsetzungskonzept

# Unterstützung vor Ort

## Mobiler Service für ältere Menschen im Stadtteil

### Identifikation von Unterstützungsbedürftigen

Ältere und/oder unterstützungsbedürftige Mitbürger/innen nutzen in der Regel selbstständig Unterstützungs- und Hilfsangebote oder werden als Pflegebedürftige durch private und staatliche Träger betreut. Für Personen, die weder zur einen noch zur anderen Gruppe gehören, besteht eine erhöhte Gefahr zum Abrutschen in die Pflegebedürftigkeit aufgrund mangelnder Unterstützung.

Das Projekt rückt diese Menschen in den Fokus. Es sollen Wege zur Identifizierung der Betroffenen ermittelt und ein Beitrag zur Feststellung bedarfsorientierter Dienstleistungsangebote geleistet werden. Das Referat für Ältere Menschen im Sozialressort berät und unterstützt das Vorhaben bei fachlichen Fragen.

### Machbarkeitsstudie in den Stadtteilen

Im Rahmen des Vorhabens führt das Institut für Informationsmanagement Bremen (ifib) im Auftrag der Deutschen Post AG eine Machbarkeits-

und Marktstudie durch, die u.a. klärt, welche Rolle die Briefzusteller/innen als ortskundiger und vertrauenswürdiger Akteur übernehmen könnte.

Das ifib führt dabei Gespräche mit den Dienstleistungs- und Sozialzentren in den ausgewählten Stadtteilen, um ein differenziertes Bild über die Dienstleistungs- und Unterstützungsbedarfe der älteren und unterstützungsbedürftigen Menschen zu erhalten. Im Anschluss daran werden Fokusgruppeninterviews mit den Betroffenen geführt. Des Weiteren ist eine schriftliche Haushaltsbefragung geplant, um ein aussagekräftiges Gesamtbild über die Bedarfe zu erhalten.

Die Studie hat zum Ziel, eine Einschätzung zum Umgang mit den oben genannten Menschen in den Stadtteilen zu liefern, sowie Vorschläge für einen skalierbaren Pilotbetrieb zu machen.

### Projektkoordinator

Niels Winkler, SF 34-1  
T +49 421 361 2708  
niels.winkler@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Die Bedarfslagen für Unterstützungsangebote werden erhoben. Dabei werden auch die Wege zur Identifizierung von Personen, die bisher nicht im amtlichen Betreuungsspektrum zu finden sind, ermittelt.
- Es wird geprüft, welche Rolle die Briefzusteller/innen bei der Unterstützung und Betreuung sowie als Mittler/innen zu den Institutionen einnehmen können.
- Für die Thematik soll auf lokaler und bundesweiter Ebene sensibilisiert werden.
- Es werden Vorschläge zur Durchführung eines Pilotbetriebes erarbeitet.

### Was wird gemacht?

- Eine Machbarkeits- und Marktstudie durch das ifib wird durchgeführt.
- Ein Unterstützungsnetzwerk aus Politik und Wirtschaft wird aufgebaut.

## Kurzprofil



**Start** Januar 2017 **Ende** Dezember 2017 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Projektgruppe, Henning Lühr (SF), Niels Winkler (SF), Sabine G. Nowack (SJFIS), Prof. Dr. Herbert Kubicek (ifib), Stefan Schmidt (Deutsche Post AG) **Ergebnissicherung** Umsetzungsempfehlung, Abschlussbericht

Januar 2017 Projektaufstart

April 2017 Beginn der Machbarkeits- und Marktstudie

September 2017 Abschluss der Studie

Oktober/November 2017 Bewertung und Analyse der Studienergebnisse

Dezember 2017 Entscheidung zum Übergang in ein weiterführendes Projekt



## RESSORTÜBERGREIFENDE INTERNE DIENSTLEISTUNGEN AUSBAUEN

### ENTWICKLUNGSFELD 6: OPTIMIERUNG DER ORGANISATION

#### Koordination

##### Dr. Anke Saebetzki

Die Senatorin für Finanzen  
Abteilungsleiterin Personal-  
und Verwaltungsmanage-  
ment

#### Die Aufgabe

Ziel ist die Schaffung und Erweiterung von gemeinsamen Strukturen (shared) für interne Verwaltungsdienstleistungen (services).

Der Ausbau von ressortübergreifenden Bündelungspotenzialen bei sog. Stützprozessen soll weiter vorangetrieben werden.

Die bremischen Dienststellen werden dadurch entlastet, um zusätzliche Kapazitäten für die Erledigung der Fachaufgaben zu schaffen.

#### Weiterer Ausbau der internen Dienstleistungsstrukturen

Gebündelte, ressortübergreifende Dienstleistungsstrukturen sind ein wichtiges Element der Verwaltungsmodernisierung der Freien Hansestadt. Die strategischen Ziele sind dabei die Bündelung von Fachwissen, die Transparenz der Kosten, die Standardisierung von Prozessen, die Nutzung von Größenvorteilen und die Professionalisierung der Aufgabenerfüllung. Übergeordnet steht die Erhöhung von Qualität und Wirtschaftlichkeit der Leistungsbereitstellung im Fokus. Dabei werden die operativen Prozesse bei gemeinsamen Dienstleistungen gebündelt. Die Verwaltung bleibt dezentral.

Die Bündelung von internen Dienstleistungen ist in vielen Bereichen bereits weit fortgeschritten. Mit dem Eigenbetrieb „Performa Nord“ und den Anstalten öffentlichen Rechts „Immobilien Bremen“ und „Dataport“ bieten drei interne Dienstleister der öffentlichen Verwaltung und den öffentlichen Gesellschaften standardisierte Unterstützungsleistungen an. Gleichzeitig sollen Strategien entwickelt werden, um den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz der internen Dienstleistungen und ihrer Anbieter zu erhöhen und den Nutzungsgrad innerhalb der bremischen Verwaltung weiter zu steigern.

Die transparente Darstellung und das Aufzeigen der positiven Effekte für die gesamte bremische Verwaltung (z. B. Schaffung freier Ressourcen für Fachaufgaben und verbesserte Preiseffekte durch gebündelte Aufgabenerledigung) sollen als eigenständige Aufgabe im Entwicklungsfeld verstanden werden.

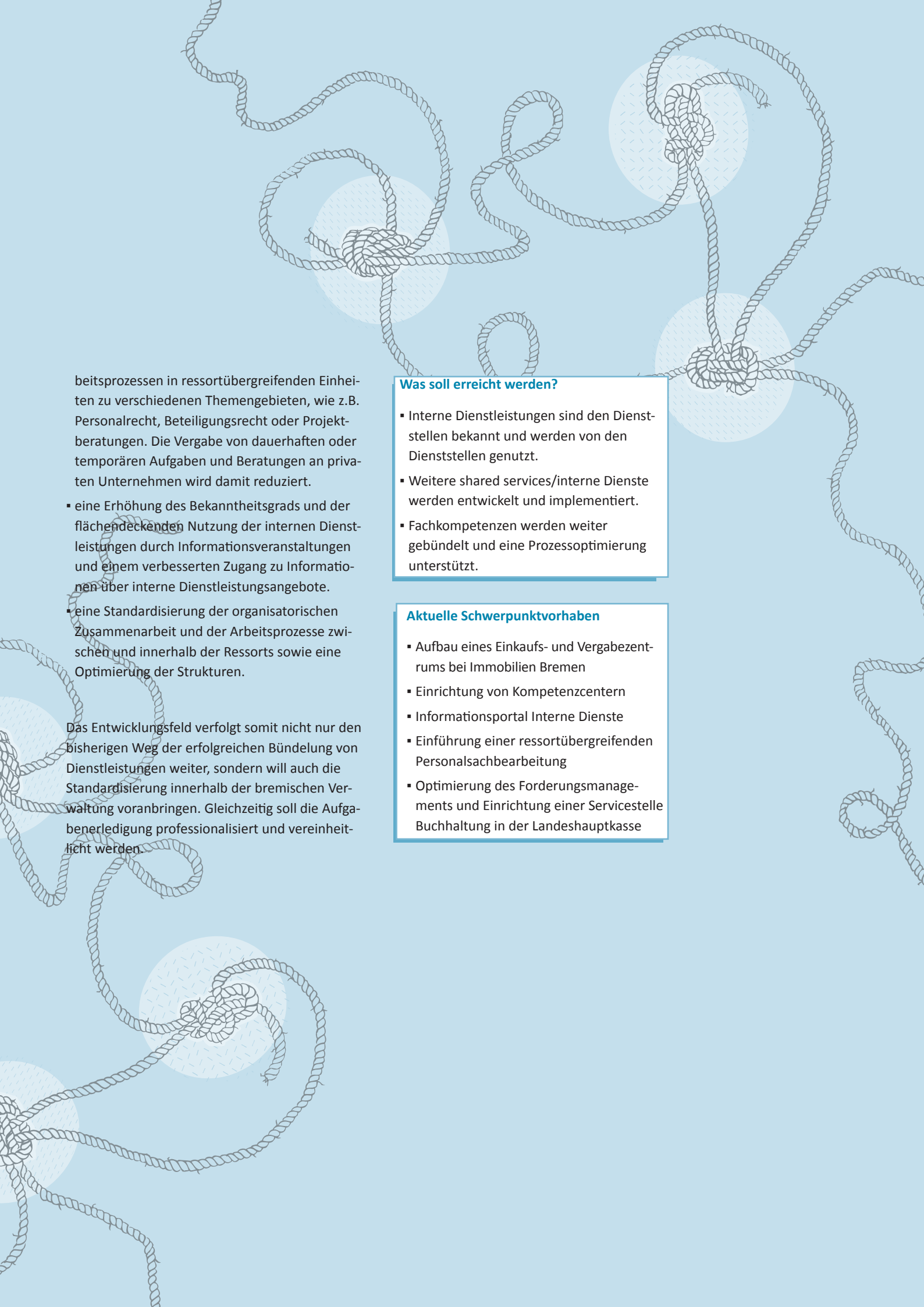
#### Standardisierung von Organisationsaufgaben

Ein weiteres Ziel ist die Standardisierung von Organisationsaufgaben verbunden mit einer Professionalisierung der Aufgabenerfüllung. Dabei sollen u.a. standardisierte Vorgaben für die Umsetzung von verwaltungsinternen ressortübergreifenden Regelwerken sowie Beispiele für dezentrale Dienstanweisungen und Handlungsleitfäden erarbeitet werden. Die bisherige Praxis der individuellen Eigenlösungen, z. B. bei Formularen und Controllingbögen, soll durch die Bereitstellung einheitlicher Vorlagen abgelöst werden.

#### Entlastung der Dienststellen

Die Entlastung der Dienststellen ist das übergeordnete Ziel des Entwicklungsfeldes. Dieses Ziel soll erreicht werden durch

- eine Stärkung der Dienstleister und eine Steigerung der Angebote vor allem durch den Ausbau des Personalservices bei Performa Nord und der Einrichtung eines Einkaufs- und Vergabezentrums bei der Immobilien Bremen.
- die Ausschöpfung der Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Aufgabenwahrnehmung durch verwaltungsinterne Angebote. Damit einher geht die Bündelung von komplexen (rechtlichen) Ar-



beitsprozessen in ressortübergreifenden Einheiten zu verschiedenen Themengebieten, wie z.B. Personalrecht, Beteiligungsrecht oder Projektberatungen. Die Vergabe von dauerhaften oder temporären Aufgaben und Beratungen an privaten Unternehmen wird damit reduziert.

- eine Erhöhung des Bekanntheitsgrads und der flächendeckenden Nutzung der internen Dienstleistungen durch Informationsveranstaltungen und einem verbesserten Zugang zu Informationen über interne Dienstleistungsangebote.
- eine Standardisierung der organisatorischen Zusammenarbeit und der Arbeitsprozesse zwischen und innerhalb der Ressorts sowie eine Optimierung der Strukturen.

Das Entwicklungsfeld verfolgt somit nicht nur den bisherigen Weg der erfolgreichen Bündelung von Dienstleistungen weiter, sondern will auch die Standardisierung innerhalb der bremischen Verwaltung voranbringen. Gleichzeitig soll die Aufgabenerledigung professionalisiert und vereinheitlicht werden.

#### Was soll erreicht werden?

- Interne Dienstleistungen sind den Dienststellen bekannt und werden von den Dienststellen genutzt.
- Weitere shared services/interne Dienste werden entwickelt und implementiert.
- Fachkompetenzen werden weiter gebündelt und eine Prozessoptimierung unterstützt.

#### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Aufbau eines Einkaufs- und Vergabezentrums bei Immobilien Bremen
- Einrichtung von Kompetenzzentren
- Informationsportal Interne Dienste
- Einführung einer ressortübergreifenden Personalsachbearbeitung
- Optimierung des Forderungsmanagements und Einrichtung einer Servicestelle Buchhaltung in der Landeshauptkasse

# Kompetenz für Einkauf und Vergabe bündeln

## Aufbau eines Einkaufs- und Vergabezentrums bei Immobilien Bremen



### Was soll erreicht werden?

- Das Einkaufs- und Vergabezentrums (EVZ) ist bei IB eingerichtet und organisatorisch verankert.
- Die Dienststellen sind im Beschaffungswesen weiter entlastet.
- Die Rechtssicherheit bei der Ausschreibung und Vergabe öffentlicher Aufträge ist erhöht.
- Durch eine Professionalisierung der Arbeitsprozesse in diesem Bereich werden höhere Preisnachlässe erzielt.

### Was wird gemacht?

- Das EVZ wird als zentraler Dienstleister aufgebaut.
- Es wird ein Ausschreibungsdienst etabliert und sukzessive ausgebaut.
- Es wird eine Kompetenzstelle für sozial verantwortliche Beschaffung im EVZ eingerichtet.

### Steigende Herausforderungen für die Dienststellen

Die vergaberechtlichen Vorgaben sind in den letzten Jahren zunehmend komplexer geworden. Das Vorhalten des entsprechenden Fachwissens in den einzelnen Dienststellen wird damit einhergehend zu einer immer größer werdenden Herausforderung. Zudem steigt das Risiko von Schadensersatzforderungen sowie von Preisnachteilen aufgrund eines unzureichenden Wettbewerbs. Durch eine Bündelung der Kompetenzen im Bereich Einkauf und Vergabe können die Dienststellen, auch vor dem Hintergrund eines fortschreitenden Personalabbaus, unterstützt werden. Gleichzeitig werden die Prozess- und Kostennachteile minimiert, und die Rechtssicherheit wird erhöht.

### Europäische Vorgaben

Der Handlungsdruck wird verstärkt durch die EU-Richtlinie 2014/24, die alle öffentlichen Auftraggeber seit dem 18.04.2017 verpflichtet, für europaweite Vergabeverfahren die elektronische Angebotsabgabe und Angebotsöffnung zu ermöglichen.

Auf diese Entwicklungen muss die Freie Hansestadt Bremen nicht nur konzeptionell reagieren können, sondern auch organisatorisch.

### Ressortübergreifende Unterstützung

Mit dem Ausbau und der Etablierung eines Einkaufs- und Vergabezentrums (EVZ) sollen die Stützprozesse für ressortübergreifende Bündelungspotenziale weiter ausgebaut werden. Das EVZ stellt somit eine Weiterentwicklung und Erweiterung des bestehenden Dienstleistungsangebotes der Immobilien Bremen dar. Es dient der Entlastung der Dienststellen durch die Durchführung bündelungsfähiger Prozesse und schafft Freiräume für die Erledigung der jeweiligen Fachaufgaben. Durch die Standardisierung von Prozessen, die Nutzung von Größenvorteilen sowie die Professionalisierung der Aufgabenerfüllung entstehen zudem Einsparungen bei der Durchführung der Verfahren sowie bei der Beschaffung selbst.

### Projektleitung

Jens Dennhardt, IB GF-4  
T +49 421 361 15875  
jens.dennhardt@immobilien.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** April 2016 **Ende** Dezember 2017 (Übergang in den Regelbetrieb) **Dienststelle** Immobilien Bremen A.ö.R. **Verantwortlich** Susanne Kirchmann, Geschäftsführung Immobilien Bremen **Ressortprojekt** SF **Steuerung** Lenkungsremium, Susanne Kirchmann (IB), Ingeborg Gansemer (IB), Jens Dennhardt (IB), Thorsten Schmidt (SF), Beate Schöne (SF), Stephan Korte (SF) **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

#### August 2016

Schaffung der Kompetenzstelle sozial verantwortliche öffentliche Beschaffung

#### Januar 2017

Aufbau des Ausschreibungsdienstes

#### August 2017

Kick off-Veranstaltung Ausschreibungsdienst

#### Dezember 2017

Abschluss des Organisationsaufbaus



# Querschnittswissen bündeln

## Einrichtung von Kompetenzzentren

### Ressortübergreifende Kompetenzen

Vor dem Hintergrund des Senatsbeschlusses zur Realisierung von Einsparpotentialen durch die Reduktion der Vergabe von externen Gutachter- und Beratungsverträgen sollen auch die verwaltungsinternen Kompetenzen ausgebaut werden. Dazu werden Kompetenzzentren für (EU-)Beihilferecht, Vergaberecht, Beteiligungsrecht und Personalrecht eingerichtet.

Ziel der Kompetenzzentren ist es eine wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung innerhalb der Verwaltung. Die damit einhergehende Reduktion der Vergabe externer Beratungsaufträge leistet einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung. Darüber hinaus soll durch die Bündelung von rechtlichem Fachwissen der zunehmenden Komplexität rechtlicher Fragestellung begegnet werden.

### (EU-) Beihilferecht und Vergaberecht

Beim Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen werden zum Themenkomplex (EU-)Beihilferecht sowie zu vergaberechtlichen Fragen Kompetenzzentren eingerichtet werden.

### Personalrecht

Das Kompetenzzentrum bei der Senatorin für Finanzen zu Personalrecht hat seine Arbeit aufgenommen. Es werden fachliche Beratungen für Dienststellenleitungen und Personalstellen angeboten sowie die Prozessvertretung für alle personalrechtlichen Verfahren übernommen.

### Beteiligungsrecht

Das Kompetenzzentrum für Beteiligungsrecht ist ebenfalls gestartet. Es werden grundsätzliche handels- und gesellschaftsrechtlicher Fragestellungen behandelt. Die Mandatsträgerbetreuung wird rechtlich begleitet. Zudem findet eine rechtliche Beratung zu Satzungsfragen u.ä. statt.

### Projektleitungen

#### Personalrecht

Jens Kahle, P 4-2  
T +49 421 361 2521  
jens.kahle@performanord.bremen.de

#### Beteiligungsrecht

Anja Frahn, SF 25-6  
T +49 421 361 15531  
anja.frahn@finanzen.bremen.de

#### (EU-)Beihilferecht und Vergaberecht

Sven Wiebe, SWAH Z  
T +49 421 361 8620  
sven.wiebe@wah.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Es ist mehr Rechtssicherheit durch zentrale und spezialisierte Kompetenzzentren geschaffen.
- Bestehende Doppelstrukturen in den Dienststellen sind abgebaut.
- Verwaltungsinternes Know-How und vorhandene Kompetenzen werden verstärkt genutzt und ausgebaut.
- Die Vergabe von externen Gutachter- und Beratungsverträgen ist weiter reduziert.

### Was wird gemacht?

- Die Kompetenzzentren für (EU-)Beihilferecht und Vergaberecht sollen bei SWAH eingerichtet werden.
- Die Kompetenzzentren Beteiligungsrecht und Personalrecht bei SF werden weiter etabliert.

## Kurzprofil



**Start** Fortführung NdAW-Projekt A13 **Ende** SF Juni 2017 (Übergang in den Regelbetrieb), SWAH Terminierung für 2018 steht noch aus **Dienststellen** Der Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen; Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Kompetenzzentren Personalrecht und Beteiligungsrecht (SF): Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement; Kompetenzzentren (EU-)Beihilferecht und Vergaberecht (SWAH): Sven Wiebe, Abteilungsleiter Zentrale Dienste **Ressortprojekte** SF und SWAH **Ergebnissicherung** Projektberichte

Februar 2015 Einrichtung  
Kompetenzzentren Personal-  
recht (SF)

Mai 2016 Einrichtung Kompetenzzentren  
Beteiligungsrecht (SF)

Juni 2017 Abschluss der weiteren  
Etablierung der Kompetenzzentren bei SF



# Voneinander profitieren

## Informationsportal interne Dienste



### Was soll erreicht werden?

- Der Bekanntheitsgrad der internen Dienste ist erhöht.
- Die Nutzung der internen Dienste ist gestärkt.
- Informationen über die internen Dienste sowie weitergehender Informationen zu den Produkten der bremischen Betriebe und Werkstätten sind bereitgestellt.
- Vorschläge für einen Ausbau der internen Dienstleistungsinfrastruktur wurden erarbeitet.

### Was wird gemacht?

- Die vorhandenen internen Dienste der bremischen Verwaltung werden flächendeckend erhoben.
- Eine Informationsportal wird entwickelt.
- Der punktuelle Ausbau weiterer interner Dienste wird konzipiert.

### Verbessertes Informationsangebot

Interne Dienste, also standardisierte Unterstützungsleistungen, sind seit vielen Jahren ein wesentliches Element einer fortschreitenden Optimierung der Verwaltung. Dabei stehen in der Regel die etablierten internen Dienstleister, wie Immobilien Bremen oder Performa Nord, im Fokus. Die Dienststellen der bremischen Verwaltung bieten jedoch noch mehr Stützprozesse an, die ressortübergreifend genutzt werden können. Dabei fehlt es derzeit an einer systematischen Aufbereitung und Darstellung des Dienstleistungsangebotes.

Das Vorhaben setzt an dieser Stelle ein. Neben der Definition und systematischen Erhebung von internen Diensten, sollen die Informationen für die gesamte bremische Verwaltung aufbereitet werden. Ziel ist die Schaffung einer Plattform, auf der sich die Dienststellen und Beschäftigten über das interne Dienstleistungsangebot informieren können und Kontakte vermittelt werden. Gleich-

zeitig soll den Dienstleistern die Möglichkeit geboten werden, ihr Angebot zu präsentieren und ressortübergreifend nutzbar zu machen. Neben den internen Diensten soll auf die Produkte der bremischen Betriebe und Werkstätten, wie z.B. der Werkstatt Bremen oder der Werkstätten der Justizvollzugsanstalt, verwiesen werden.

### Bedarfsgerecht Interne Dienste

Die Erhebung der internen Dienste bietet darüber hinaus die Möglichkeit zu evaluieren, an welchen Stellen sich Angebote überschneiden und Kooperationen gestärkt werden können. Gleichzeitig wird dadurch eine zielgerichtete und nachfrageorientierte Erweiterung des Dienstleistungsangebotes ermöglicht. Im Rahmen des Vorhabens soll deshalb ein Szenario entwickelt werden, das Vorschläge für einen weiteren Ausbau der internen Dienstleistungsinfrastruktur skizziert.

### Projektleitung

Niels Winkler, SF 34-1  
T +49 421 361 2708  
niels.winkler@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Mai 2016 **Ende** Dezember 2017 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Ressortprojekt** SF **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

Sommer 2016  
Projektbeginn

Herbst 2016  
Gespräche mit Dienstleistern

Frühjahr 2017  
Erhebung der Dienstleistungsangebote

Sommer 2017  
Konzepterstellung

Herbst 2017  
Konzeptumsetzung

Winter 2017/18  
Überführung in den Regelbetrieb

# Gemeinsam Personal verwalten

## Einführung einer ressortübergreifenden Personalsachbearbeitung

### Personalservice aus einer Hand

Die Personalsachbearbeitung beim Dienstleistungsbetrieb Performa Nord soll ressortübergreifend als Dienstleistung „aus einer Hand“ gebündelt und mit der Bezügeabrechnung in einem integrierten Personalservice zusammengefasst werden. Das bereits bestehende Angebot soll gemeinsam mit den Kunden standardisiert und um Servicelevel ergänzt werden.

Der integrierte Personalservice eröffnet dabei weitere Konsolidierungspotentiale für das Land und die Stadtgemeinde Bremen aufgrund von Skaleneffekten und einer Effizienzsteigerung durch eine weitgehende Standardisierung der Prozesse. Die Prozessstandardisierung führt zudem zu rechtssicheren Arbeitsprozessen, da die Kompetenzen zentral professionalisiert werden.

### Ressortübergreifendes integriertes Personalwesen

Die fachliche Entscheidungshoheit bei Personalfragen verbleibt dabei stets bei den dezentralen Akteuren. Die Zuständigkeiten werden durch Servicelevelvereinbarungen zwischen den Beteiligten genau festgelegt.

Ziel ist es, im Rahmen des Projektes durch Performa Nord bis zum 31.12.2017 die bestehende Zusammenarbeit mit einzelnen Ressorts weiter zu etablieren und mit den anderen Ressorts in Verhandlungen zu treten, um die sukzessive Umsetzung des integrierten Personalservice zu realisieren.

### Projektleitung

Claus Suhling, Geschäftsführer  
T +49 421 361 2843  
claus.suhling@performanord.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Ein optimierter, gebündelter und standardisierter Personalservice ist eingerichtet.
- Die Wirtschaftlichkeit ist erhöht.
- Die Dienstleistung ist flächendeckend ausgeweitet.
- Durch ein erhöhtes Auftragsvolumen ergeben sich günstigere Konditionen für die Kundinnen und Kunden.
- Es gibt mehr Rechtssicherheit bei der Personalsachbearbeitung.

### Was wird gemacht?

- Die Personalsachbearbeitung innerhalb der Freien Hansestadt Bremen wird gebündelt.
- Die Personalsachbearbeitung wird mit der bestehenden Bezügeabrechnung zusammengefasst.
- Das Angebot wird kundenspezifisch standardisiert.

### Kurzprofil



**Start** Fortführung NdAW Projekt A3 **Ende** Juni 2019 **Dienststelle** Performa Nord **Verantwortlich** Claus Suhling, Geschäftsführer **Ressortprojekt** SF **Steuerung** Lenkungsgruppe, Dr. Anke Saebetzki (Vorsitz, SF), Joachim Kahnert (SF), Jens-Thorsten Sommer (SF), Thorsten Schmidt (SF), Claus Suhling (Performa Nord) **Ergebnissicherung** anlassbezogene Berichte

#### Juni 2016

Überführung aus NdAW-Projekt A3

#### April 2017

Erweiterung des Angebotes um das Bewerbungsmanagement

#### Juni 2019

Abschluss des Bündelungsprozesses

# Gute Organisation - weniger Außenstände

## Optimierung des Forderungsmanagements und Einrichtung einer Servicestelle Buchhaltung in der Landeshauptkasse



### Was soll erreicht werden?

- Durch ein optimiertes Forderungsmanagement werden Einnahmen der Freien Hansestadt Bremen generiert und die finanziellen Schäden, die durch Forderungsausfälle entstehen, verringert.

### Was wird gemacht?

- Der Altforderungsbestand wird erhoben, evaluiert und kontinuierlich abgebaut.
- Die Abläufe und Strukturen im Forderungsmanagement werden überprüft und optimiert.
- Eine zentrale „Servicestelle Buchhaltung“ wird eingerichtet.

### Finanzielle Schäden verhindern

Die hohen finanziellen Außenstände der Freien Hansestadt Bremen (FHB) führen zu monetären Schäden durch Zins- und Forderungsausfälle. Sie schwächen die Handlungsfähigkeit des Landes in finanzieller Sicht. Es bedarf daher einer strukturellen Neuausrichtung der Zuständigkeiten und Verfahrensabläufe im Bereich des Forderungsmanagements. Dies schließt das derzeit im Einsatz befindliche veraltete SAP-System der FHB mit ein.

### Forderungsmanagement optimieren

Ziel ist der Abbau der Einnahme-Außenstände durch den Aufbau und Verstärkung eines zentralen Forderungsmanagements mit professionalisierten Abläufen sowie die Reorganisation des Kassenwesens zur konsequenten und systematischen Ausschöpfung der Einnahmepotenziale. Das Projekt umfasst u.a. folgende Schwerpunkte:

- Abarbeitung des Altforderungsbestandes,
- Einrichtung einer „Servicestelle Buchhaltung“ mit zentraler Stammdatenerfassung (SAP),
- Erarbeitung der Prozessabläufe für eine Zentralisierung der SAP-Buchungsabläufe.

Folgende Zwischenziele wurden realisiert:

- Prozessoptimierung in der zentralen Vollstreckungsstelle (LHK), Zusammenführung der Vollstreckungs- und Kassentätigkeiten des Finanzamtes Bremen-Nord und der Gerichtskasse einschließlich der Vereinheitlichung einer Vollstreckungssoftware,
- Durchführung einer umfangreichen Bestandsaufnahme in den Ressorts und Erarbeitung von Optimierungsvorschlägen.

### Projektleitung

#### Forderungsmanagement

Joachim Zimmermann, SF IR  
T +49 421 361 15505  
joachim.zimmermann@finanzen.bremen.de

Dr. Julia Figura, SF 10  
T +49 421 361 10976  
julia.becker@finanzen.bremen.de

#### Servicestelle Buchhaltung

Claudia Ehlers, LHK XI  
T +49 421 361 4421  
claudia.ehlers@lhk.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** November 2016 **Ende** Dezember 2018 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Lenkungsausschuss, Henning Lühr (SF), Dietmar Strehl (SF), Dr. Dirk Schwieger (SF), Jan Fries (SJFIS), N.N. (Servicestelle Buchhaltung)  
**Ergebnissicherung** Abschlussbericht

**September 2014** Senatsbeschluss zur Optimierung des Forderungsmanagements

**März 2015** Senatsbefassung

**Oktober 2016** Zwischenevaluierung

**November 2016** Senatsbefassung

**Dezember 2016** Einsatz einer Task Force Forderungsmanagement

**Februar 2017** Projektstart „Servicestelle Buchhaltung“

**bis Dezember 2017** Analyse der Prozessabläufe

**Dezember 2018** Einführung der Servicestelle





## ÜBER DEN TELLERAND HINAUS

### ENTWICKLUNGSFELD LÄNDERÜBERGREIFENDE KOOPERATION

#### Koordination

##### Martin Prange

Senatskanzlei Bremen  
Leiter der Staatsabteilung

#### Die Aufgabe

Länderübergreifende Kooperationen tragen wesentlich zu einer modernen und zukunftsfähigen öffentlichen Verwaltung bei.

Ziel einer verstärkten länderübergreifenden Zusammenarbeit ist es, die Qualität der Aufgabenerledigung zu erhöhen und die Kosten aufgrund von Synergieeffekten zu senken. Die Schaffung verbesserter Angebote für die Bürgerinnen und Bürger sowie eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit Bremens stehen ebenfalls im Vordergrund.

Im Rahmen dieses Entwicklungsfeldes werden neue Kooperationsmöglichkeiten geprüft sowie bestehende Kooperationen evaluiert.

#### Länderübergreifende Kooperation

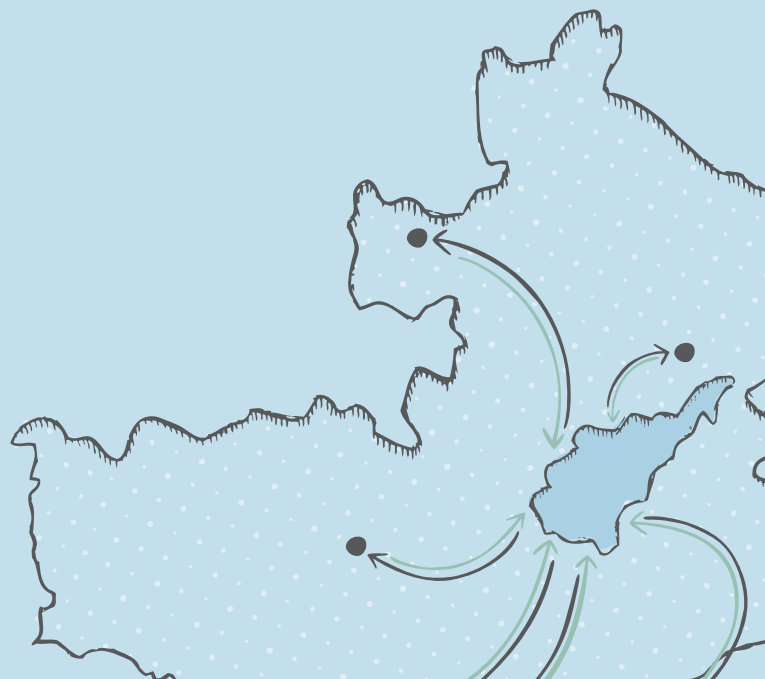
Eine Zusammenarbeit verschiedener Bundesländer ist zentrales Element, um die Qualität der Verwaltungsleistungen zu erhöhen und die Kosten möglichst niedrig zu halten.

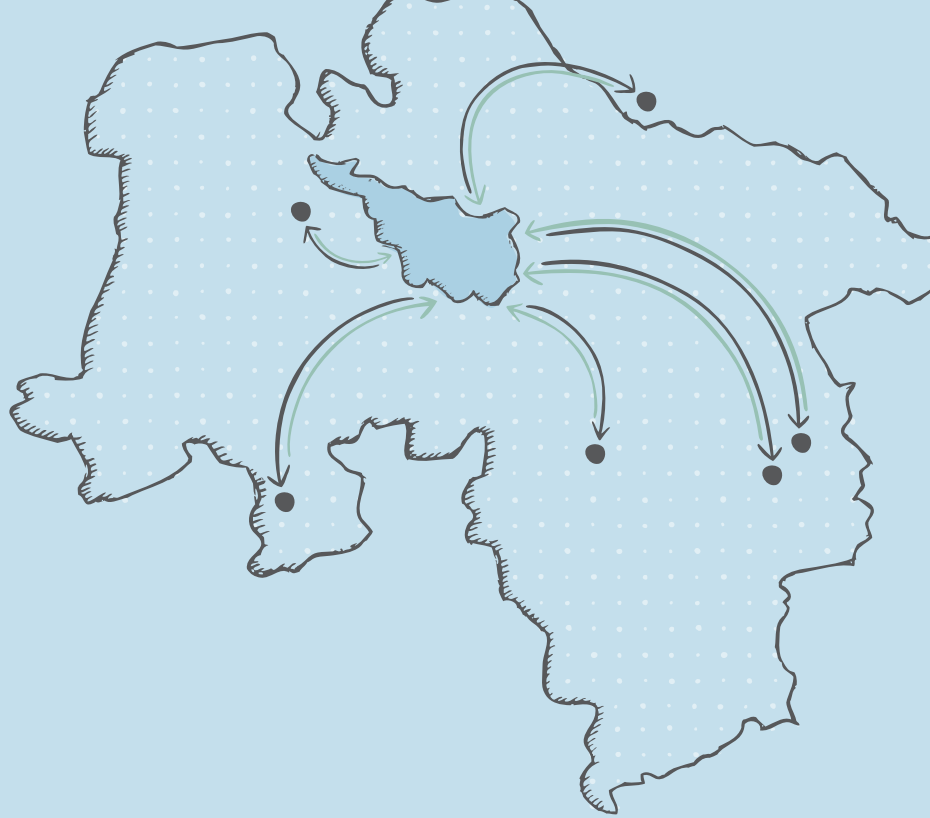
Es kann zwischen vier verschiedenen Handlungsfeldern unterschieden werden:

- Behörden- und Verwaltungskooperationen: Diese Form der Zusammenarbeit erfolgt ohne formalen Zusammenschluss, daher stehen Behörden- und Verwaltungskooperationen in der Regel geringe politische und administrative Hürden entgegen.
- Schaffung gemeinsamer Einrichtungen durch Staatsverträge: Bei der Schaffung gemeinsamer Einrichtungen werden öffentliche Aufgaben in

einer Einrichtung gemeinsam mit anderen Ländern wahrgenommen.

- Regelmäßige Prüfung einer gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung beim Aufbau neuer Landesaufgaben: Bei dem Aufbau neuer Landesaufgaben ist es sinnvoll regelmäßig zu prüfen, ob diese gemeinsam mit einzelnen Ländern, im Kontext der norddeutschen Länder oder gar im Bundesverband mit allen 16 Ländern wahrgenommen werden können.
- Zusammenarbeit mit Kommunen und Landkreisen: Auf der kommunalen Ebene kann mit Kommunen und Landkreisen im Rahmen von Kommunalverbänden oder Metropolregionen kooperiert werden. Hier strebt Bremen eine intensivere Kooperation im Rahmen des Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen und der Metropolregion Bremen/Oldenburg im Nordwesten an.





### An gute Erfahrungen anknüpfen

Die Freie Hansestadt Bremen arbeitet bereits erfolgreich mit anderen Bundesländern, Kommunen und in der Region zusammen. Ein Schwerpunkt sind IT-Dienstleistungen und Digitalisierung: Die Projekte 3.2 (e-Rechnung) und 3.3 (e-justice) werden beispielsweise in Länderverbünden umgesetzt. Bekannte weitere Beispiele sind zudem der Dataport-Länderverbund, durch welchen zentrale IT-Dienstleistungen bereitgestellt werden sowie die Koordinierungsstelle für IT-Standards (KoSIT). Die KoSIT ist in Bremen angesiedelt und hat die Aufgabe, die Entwicklung und den Betrieb von IT-Standards für den Datenaustausch in der öffentlichen Verwaltung bundesweit zu koordinieren.

Neben den Vorhaben im Bereich der Digitalisierung gilt es jedoch, die Verwaltungskooperationen mit anderen Bundesländern – hier vor allem im Nordverbund – auch in anderen Fachgebieten zu stärken.

Im Rahmen der gemeinsamen Kabinettsitzung zwischen Niedersachsen und Bremen haben sich die beiden Landesregierungen am 06. September 2016 daher über eine Prozessvereinbarung zur Intensivierung der Kooperation verständigt.

Im Bereich der Landesvermessung / GeoInformation gibt es bereits eine Reihe von Handlungsansätzen, die zukünftig ausgebaut werden sollen.

### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Effiziente Nutzung der Landes-Geoinformationen durch den Ausbau der länderübergreifenden Zusammenarbeit
- Stärkung der Kooperation zwischen Bremen und Niedersachsen

### Was soll erreicht werden?

- Durch die Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern und Länderverbünden werden Synergieeffekte erzielt und Verwaltungshandeln qualitativ verbessert.
- Die Zusammenarbeit mit dem Land Niedersachsen sowie in der Region ist ausgebaut.

# Landesvermessung grenzüberschreitend

## Effiziente Nutzung der Landes-Geoinformationen durch den Ausbau der länderübergreifenden Zusammenarbeit



### Was soll erreicht werden?

- Die Landesvermessung ist länderübergreifend verbessert.
- Kartenwerke sind länderübergreifend angepasst und standardisiert.

### Was wird gemacht?

- Die bestehende Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern im Bereich der Landesvermessung wird ausgeweitet.
- Die IT-Kooperation im Dataport-Verbund ist gestärkt.

### Geodaten in der Verwaltung

80% aller Verwaltungsentscheidungen haben einen Raumbezug. Um diese raumbezogenen Daten zu erheben, zu verwalten, zu bearbeiten und zu präsentieren, werden in der bremischen Verwaltung unterschiedliche GIS-Systeme eingesetzt. Ziel ist es, die Nutzung dieser Systeme effizienter zu gestalten. Hierfür leisten länderübergreifende Kooperationen wertvolle Beiträge.

### Länderübergreifende Kooperation

Auf dem Gebiet der Landesvermessung arbeitet Bremen bereits seit vielen Jahren mit anderen Bundesländern zusammen. Das Landesamt für Geoinformation und Landesvermessung Niedersachsen (LGLN) nimmt auf Basis zweier Verwaltungsvereinbarungen aus den Jahren 1998 und 2010 bereits Aufgaben für Bremen wahr. Die Rahmenvereinbarung von 1998 aktualisiert dabei eine fachliche Vereinbarung zur Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Landesvermessung aus dem Jahr 1950.

### Zusammenarbeit stärken

Die derzeitige Zusammenarbeit Bremens und Niedersachsens erfolgt auf den Gebieten des geodätischen Raumbezugs und der Geotopografie. Die Zusammenarbeit soll auf die Gebiete des Liegenschaftskatasters, der Bereitstellung von Geodaten, der Grundstückswertermittlung und der Aus- und Fortbildung ausgeweitet werden. Dafür wurde eine Rahmenvereinbarung über die Zusammenarbeit auf dem Gebiet des amtlichen Vermessungs- und Geoinformationswesens geschlossen, die im Rahmen der gemeinsamen Sitzung der Niedersächsischen Landesregierung und des Senats der Freien Hansestadt Bremen am 06.09.2016 verabschiedet wurde.

Am 09.01.2017 ist eine Verwaltungsvereinbarung zwischen den Dataport-Trägerländern Hamburg, Schleswig-Holstein, Sachsen-Anhalt und Bremen über eine Kooperation im IT-Betrieb von Geoverfahren in Kraft getreten. Vor dem Hintergrund vergleichbarer Fachaufgaben sollen durch die Entwicklung und Einführung gemeinsamer IT-Lösungen auch hier Synergien nutzbar gemacht werden.

### Projektleitung

Ulrich Gellhaus  
AL Geoinformation Bremen  
T +49 421 361 4646  
ulrich.gellhaus@geo.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Januar 2016 **Ende** laufend **Dienststelle** GeoInformation Bremen **Verantwortlich** Ulrich Gellhaus, Leiter GeoInformation Bremen **Ressortprojekt** SUBV **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz, Bericht über ITA **Ergebnissicherung** Berichte

Januar 2016  
Abschluss  
Vertrag Esri ELA

September 2016  
Abschluss der  
Rahmenvereinbarung

Januar 2017  
Verwaltungsvereinbarung zwischen Dataport-Trägerländern zum IT-Betrieb bei Geoverfahren

Januar 2018  
Freischaltung  
gemeinsames  
Portal Bodenrichtwerte



# Gemeinsam besser werden

## Stärkung der Kooperation zwischen Bremen und Niedersachsen

### Gute Erfahrungen

Bremen und Niedersachsen arbeiten seit vielen Jahren in unterschiedlichen Bereichen erfolgreich zusammen. Die Kabinette beider Länder haben am 06.09.2016 in ihrer gemeinsamen Kabinettsitzung beschlossen, ihre Zusammenarbeit weiter zu vertiefen und auszubauen.

In einer Prozessvereinbarung ist die konkrete Umsetzung in 4 Handlungsfeldern geregelt:

- Kooperationen ohne formalen Zusammenschluss (auf Landesebene)
- Aufgabenwahrnehmung in gemeinsamen Einrichtungen (auf Landesebene)
- Regelmäßige Prüfung einer gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung beim Aufbau neuer Landesaufgaben
- Zusammenarbeit mit Kommunen und Landkreisen im Rahmen des Kommunalverbunds Niedersachsen/Bremen e.V. und der Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten e.V.

### Kooperationen ausbauen

Ausgehend von einer Bestandsaufnahme sollen vorhandene Kooperationen gestärkt und neue Bereiche der Zusammenarbeit sondiert werden. Ziel ist es, konkrete Maßnahmen zur Vertiefung der Kooperationen zu entwickeln.

Zur Umsetzung des Prozesses haben die Niedersächsische Staatskanzlei und die Senatskanzlei Bremen die Bildung einer gemeinsamen Arbeitsgruppe unter themenbezogenem Einbezug der jeweiligen Fachressorts vereinbart.

### Projektleitung

Insa Sommer, SK 12  
T + 49 421 361 6737  
insa.sommer@sk.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Es werden Kosteneinsparungen durch Synergieeffekte erreicht.
- Die Qualität des Verwaltungshandelns wird erhöht.
- Die Angebote für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen werden verbessert.
- Die Wettbewerbsfähigkeit beider Länder wird gestärkt.

### Was wird gemacht?

- Eine gemeinsame Bestandsaufnahme wird durchgeführt.
- Darauf aufbauend werden Maßnahmen zur Intensivierung und zum Ausbau der Kooperationen zwischen Bremen und Niedersachsen sondiert.

### Kurzprofil



**Start** September 2016 **Ende** September 2019 **Dienststelle** Senatskanzlei **Verantwortlich**

Dr. Olaf Joachim, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SK und Ressorts **Steuerung** i.R. Staatsräte-Lenkungsgruppe ZOV **Ergebnissicherung** Berichterstattung zur nächsten gemeinsamen Kabinettsitzung

#### September 2016

Prozessvereinbarung zwischen Niedersachsen und Bremen

#### Januar - Juni 2017

Sitzungen der länderübergreifenden Arbeitsgruppe, Verabredung konkreter Vorhaben

#### 2017

Sicherung der Zwischenergebnisse Zwischenbericht

#### November 2017

2019 Abschlussbericht an die gemeinsame Kabinettsitzung

#### 2019

# ÜBERBLICK **VORHABEN SENATSBEFASSUNGEN STATUS**

	Vorhaben	Senatsbefassung	Status
<b>1</b>	<b>Entwicklungsfeld Integrierte Gesamtsteuerung und öffentliche Unternehmen</b>		
1.1	Entwicklung einer Gesamtstrategie „Wachsende Städte – Wachsendes Land“	29.09.2015 97/19 „Aufstellung der Haushalte 2016 und 2017 sowie der Planung 2018 bis 2020 - Eckwertebeschluss 2016/2017“  13.06.2017 o. Nr. (Tischvorlage) „Kommission “Zukunft Bremen”: Erarbeitung eines Rahmens der mittelfristigen Strukturentwicklung des Landes Bremen“	in Umsetzung im Rahmen der Kommission „Zukunft Bremen“
1.2	Einführung der elektronischen Haushaltsdarstellung und -analytik (e-Haushalt)	21.04.2015 2111/18 „Elektronische Haushaltsdarstellung und Haushaltsanalytik (E-Haushalt)“  25.10.2016 854/19 „Projekt eHaushalt / Leistungsbeschreibung“	in Umsetzung
1.3	Aufnahme der öffentlichen Unternehmen, Eigengesellschaften, -betriebe und Sondervermögen in den Produktgruppenhaushalt	08.03.2016 414/19 „Aufstellung der Haushalte 2016 und 2017 Revisionsergebnis (Ressourcen)“  19.04.2016 511/19 „Haushaltsaufstellung 2016/2017 hier: Beratungsergebnisse der Fachdeputationen/Fachausschüsse sowie Restanten“	abgeschlossen
1.4	Wirkungs- und prozessorientierte Steuerung		in Vorbereitung
1.5	Einführung einer einheitlichen Bilanzrichtlinie für öffentliche Unternehmen		in Umsetzung
1.6	Überarbeitung des Handbuchs Beteiligungsmanagement	16.01.2007 020/07 „Weiterentwicklung des Beteiligungsmanagements des Senates, Neuauflage des Handbuchs Beteiligungsmanagement der Freien Hansestadt Bremen und Einführung des Public Corporate Governance Kodex der Freien Hansestadt Bremen“  13.06.2017 1334/19 „Überarbeitung des Public Corporate Governance Kodex der Freien Hansestadt Bremen (PCGK-FHB)“	in Umsetzung
1.7	Reorganisation der Bremer Toto und Lotto GmbH	25.04.2017 1232/19 „Bericht der Freien Hansestadt Bremen zur Umsetzung des Sanierungsprogramms 2012 / 2016“	ausgesetzt
<b>2</b>	<b>Entwicklungsfeld Personalpolitik und Arbeit 4.0</b>		
2.1	Ausbau dualer Studiengänge		Einführung Studiengang „Soziale Arbeit“ abgeschlossen
2.2	Einrichtung einer ressortübergreifenden betrieblichen Sozialberatung	01.11.2016 884/19 „Umsetzung Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV), Von der Konsolidierung zur Gestaltung einer vielfältigen und digitalen Arbeitswelt – Personal 2025“  16.05.2017 1281/19 „Einrichtung einer ressortübergreifenden betrieblichen Sozialberatung“	in Umsetzung
2.3	Entwicklung einer Arbeitgebermarke		im Personalkonzept 2025 integriert
	Fortführung als Karriereportal der Freien Hansestadt Bremen		in Vorbereitung
2.4	Umsetzung der Bremer Erklärung zu fairen Beschäftigungsbedingungen		in Umsetzung

	Vorhaben	Senatsbefassung	Status
2.5	Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf		im Personalkonzept 2025 integriert
2.6	Aufbau einer Einheit zur mobilen Unterstützung (EmU)	01.11.2016 884/19 „Umsetzung Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV)“ Von der Konsolidierung zur Gestaltung einer vielfältigen und digitalen Arbeitswelt – Personal 2025“ 16.05.2017 1279/19 „Einheit zur mobilen Unterstützung (EmU)“	in Umsetzung
2.7	Einführung von Unterstützungskonferenzen Fehlzeiten (UKF)	01.11.2016 884/19 „Umsetzung Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV)“ Von der Konsolidierung zur Gestaltung einer vielfältigen und digitalen Arbeitswelt – Personal 2025“ 16.05.2017 1280/19 „Einführung von Unterstützungskonferenzen Fehlzeiten – UKF“	in Umsetzung
<b>3</b>	<b>Entwicklungsfeld Digitale Verwaltung</b>		
3.1	Aufbau der Kompetenzstelle für IT-Steuerung und IT-Administration	08.11.2016 919/19 „Umsetzung Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV) Verwaltung 4.0 – eine E-Government- und Digitalisierungsstrategie für die Freie Hansestadt Bremen – Konzept zur Umsetzung“	in Umsetzung
3.2	Einführung der elektronischen Rechnung (e-Rechnung)	03.03.2015 o. Nr. (Tischvorlage) „Programm „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ – Zwischenbericht“ 10.09.2015 o. Nr. (Umlaufverfahren) „Projekt E-Rechnung“	in Umsetzung
3.3	Einführung der elektronischen Verfahrensakte in der Justiz (e-Justice)	25.03.2014 o. Nr. (Tischvorlage) „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung – Programm zum Erhalt eines leistungsfähigen öffentlichen Sektors mit geringerem Ressourcenbedarf“ 09.12.2014 1857/18 „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung Projekt E-Justice (B18)“	in Umsetzung
3.4	Überführung der IT-Infrastruktur der Polizei an Dataport	24.03.2015 2079/18 „Ergebnis und Übertragung BASIS.bremen auf die Bereiche Bildung und Polizei“	in Umsetzung
3.5	Einführung der elektronischen Akte im Migrationsamt (Vorprojekt)		in Umsetzung
3.6	Effiziente Nutzung der Landes-Geoinformationen		in Umsetzung als 7.1
3.7	Überführung der IT-Infrastruktur der Senatorin für Kinder und Bildung an Dataport	24.03.2015 2079/18 „Ergebnis und Übertragung BASIS.bremen auf die Bereiche Bildung und Polizei“	in Umsetzung
3.8	Einführung der elektronischen Personalakte (Vorprojekt)		in Umsetzung
3.9	Entwicklung von Mustergeschäftsgängen	08.11.2016 919/19 „Umsetzung Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV) Verwaltung 4.0 – eine E-Government- und Digitalisierungsstrategie für die Freie Hansestadt Bremen – Konzept zur Umsetzung“	in Vorbereitung

	Vorhaben	Senatsbefassung	Status
<b>4</b>	<b>Entwicklungsfeld Transparenz und Bürgerservice</b>		
4.1	Einführung eines Online-Terminmanagement-Systems	Befassung im Rahmen der Staatsrätekonzferenz	in Umsetzung
4.2	Verbesserung der Bürgernähe der Verwaltung durch Zusammenarbeit zwischen Bürger/innen und Verwaltung		in Umsetzung als Beirat „Bürgerfreundliche Verwaltung“ siehe S. 17
4.3	Umsetzungskonzept zum Bremischen Informationsfreiheitsgesetz	<p>27.10.2015 138/19 „Umsetzung Verpflichtungen aus dem Bremischen Informationsfreiheitsgesetz“</p> <p>22.03.2016 437/19 „Erlass der Verordnung über die Veröffentlichungspflichten und die Berichtspflicht nach dem Bremer Informationsfreiheitsgesetz“</p> <p>28.06.2016 o. Nr. (Tischvorlage) „Umsetzungskonzept für die Veröffentlichungspflicht nach dem Bremer Informationsfreiheitsgesetz“</p>	in Umsetzung
4.4	Einführung der EU-Dienstleistungsrichtlinie 2.0	<p>08.11.2016 919/19 „Umsetzung Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV) Verwaltung 4.0 – eine E-Government- und Digitalisierungsstrategie für die Freie Hansestadt Bremen – Konzept zur Umsetzung“</p>	in Vorbereitung
4.5	Einführung eines vereinfachten Verfahrens für die Ausstellung von Geburtsurkunden	<p>08.11.2016 919/19 „Umsetzung Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV) Verwaltung 4.0 – eine E-Government- und Digitalisierungsstrategie für die Freie Hansestadt Bremen – Konzept zur Umsetzung“</p>	in Vorbereitung
4.6	Amtsleitungskonferenz Bürgerservice	Befassung im Rahmen der Staatsrätekonzferenz	in Umsetzung
<b>5</b>	<b>Entwicklungsfeld Kooperative Verwaltungsentwicklung im Stadtteil</b>		
5.1	Weiterentwicklung des Jugendamtes	<p>15.10.2013 1153/18 „Modellprojekt „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPQ)“- Zweijahresbericht zum Stand und zur Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung am Projektstandort Walle“</p> <p>07.10.2014 1739/18 „Transfer der Ergebnisse aus dem Modellprojekt „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPQ)“ und Weiterentwicklung des Jugendamtes“</p> <p>08.09.2015 42/19 „Jugendamt weiterentwickeln!“ JuWe. Zwischenbericht zum Stand und Verlauf des JuWe-Prozesses“</p> <p>15.12.2015 257/19 „Modellprojekt „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPQ) Abschlussbericht“</p> <p>19.04.2016 503/19 „Jugendamt weiterentwickeln!“ JuWe. Stand und Verlauf des JuWe-Transferprozesses – Evaluationsbericht zur Sicherstellung der personellen Rahmenbedingungen für den weiteren Umsetzungsprozess (Entsperrung 2016/2017)“</p> <p>06.09.2016 758/19 „Controllingbericht zum Projekt „Jugendamt weiterentwickeln!“ (JuWe)“</p> <p>13.06.2017 1350/19 „Stand und Verlauf des JuWe-Transferprozesses - Evaluationsbericht- Sicherstellung der personellen Rahmenbedingungen f. d. weiteren Entwicklungs- und Umsetzungsprozess (Verlängerung Entwicklungsauftrag und Projektmanagement) - Controllingbericht“</p>	in Umsetzung

	Vorhaben	Senatsbefassung	Status
5.2	Optimierung von Prozessen der Stadtplanung und der Bauordnung des Bauamtes Bremen-Nord		in Umsetzung
5.3	Kooperative Verwaltungsentwicklung im Stadtteil (Vorprojekt)	Befassung im Rahmen der Staatsrätekonferenz	in Umsetzung
5.4	Kooperative Oberschulentwicklung	21.03.2017 1165/19 „Projekt „Kooperative Oberschulentwicklung“ im Rahmen des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV)“	in Umsetzung
5.5	BürgerInformationsService in der Stadtbibliothek West (Pilotprojekt)		in Umsetzung
5.6	Mobiler Service für ältere Menschen im Stadtteil		in Umsetzung
<b>6</b>	<b>Entwicklungsfeld Optimierung der Organisation</b>		
6.1	Aufbau eines Einkaufs- und Vergabezentrums bei Immobilien Bremen	26.04.2016 528/19 „Bericht Unternehmenskonzept Immobilien Bremen“	in Umsetzung
6.2	Einrichtung von Kompetenzzentren	05.08.2014 1648/18 „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung – Programm zum Erhalt eines leistungsfähigen öffentlichen Sektors mit geringerem Ressourcenbedarf“	in Umsetzung Projekt bei SF abgeschlossen
6.3	Kooperation in Kultureinrichtungen		abgeschlossen
6.4	Informationsportal Interne Dienste		in Umsetzung
6.5	Einführung einer ressortübergreifenden Personal-sachbearbeitung	25.03.2014 o. Nr. (Tischvorlage) „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung – Programm zum Erhalt eines leistungsfähigen öffentlichen Sektors mit geringerem Ressourcenbedarf“	in Umsetzung
6.6	Stärkung der dezentralen Verwaltungskompetenz in Schulen durch IT-unterstützte zentrale Dienste (Vorprojekt)		ausgesetzt
6.7	Optimierung des Forderungsmanagements und Einrichtung einer Servicestelle Buchhaltung in der Landeshauptkasse	30.09.2014 1733/18 „Optimierung des Forderungsmanagements Sachstandsbericht“ Konzeptionelle Überlegungen und konkrete Umsetzungsschritte“ 2023/18  03.03.2015 o. Nr. (Tischvorlage) „Programm „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ – Zwischenbericht“  08.03.2016 405/19 „Reorganisation des bremischen Kassenwesens- Zukunft des Finanzamts Bremen-Nord“  21.06.2016 643/19 „Reorganisation des bremischen Kassenwesens - Übertragung vollstreckungsrechtlicher Zuständigkeiten auf die Landeshauptkasse Bremen“  01.11.2016 892/19 „Umsetzung Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV) „Optimierung des bremischen Forderungsmanagements- Entwicklung des Forderungsbestands / weitere Vorgehensweise“	in Umsetzung
<b>7</b>	<b>Entwicklungsfeld Länderübergreifende Kooperation</b>		
7.1	Effiziente Nutzung der Landes-Geoinformationen durch den Ausbau der länderübergreifenden Zusammenarbeit		in Umsetzung
7.2	Stärkung der Kooperation zwischen Bremen und Niedersachsen	30.08.2016 763/19 „Gemeinsame Sitzung des Senats der Freien Hansestadt Bremen und der Niedersächsischen Landesregierung am 06. September 2016 TOP 2: Prozessvereinbarung zur Intensivierung der Kooperation zwischen Niedersachsen und Bremen“	in Umsetzung

Vorhaben		Senatsbefassung	Status
<b>Hinweise zu weiteren Projekten</b>			
7.3	Entwicklung eines Unternehmenskonzeptes für Immobilien Bremen	26.04.2016 528/19 „Bericht Unternehmenskonzept Immobilien Bremen“  20.06.2017 1384/19 „2. Sachstandsbericht über die Umsetzung des Unternehmenskonzept der Immobilien Bremen“	Fortführung außerhalb des Programms
6.8	Förderungsmanagement und -realisierung im Bereich SJFIS	16.09.2014 1704/18 „Einrichtung eines Projekts „Förderungsmanagement und -realisierung“ bei der Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen“  07.04.2015 2093/18 „Weitere Bearbeitung der Kostenerstattungen nach § 89 d SGB VIII (unbegleitete minderjährige Flüchtlinge, umF) im Rahmen des Projekts „Förderungsmanagement und -realisierung“ bei der Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen“  07.06.2016 613/19 „Verlängerung des Projekts „Förderungsmanagement und -Realisierung“ bei der Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport“	Fortführung außerhalb des Programms
8.3	Rekommunalisierung der Abfallwirtschaft	05.08.2014 1647/18 „Zukunft der Abfallwirtschaft und Straßenreinigung in der Stadtgemeinde Bremen 1. Zwischenbericht“  16.12.2014 o. Nr. (Tischvorlage) „Zukunft der Abfallwirtschaft und Straßenreinigung in der Stadtgemeinde Bremen 2. Zwischenbericht, Experteneinschätzung Econum, Abfallwirtschaftskonzept“  22.12.2015 270/19 „Projekt zur Neuorganisation der Abfallentsorgung und Straßenreinigung/Winterdienst ab dem Jahr 2018 (NAS2018)“  10.05.2016 543/19 „Gutachten zur Ausgestaltung einer Anstalt öffentlichen Rechts im Rahmen des Projekts zur Neuorganisation der Abfallentsorgung und Straßenreinigung/Winterdienst ab dem Jahr 2018 (NAS2018)“  12.07.2016 o. Nr. (Tischvorlage) „Ausgestaltung der kommunalen Beteiligung an der Straßenreinigung und der Abfalllogistik ab dem Jahr 2018 (NAS2018)“	Fortführung außerhalb des Programms
8.5	Aufbau einer Beteiligungsdatenbank		Fortführung außerhalb des Programms

# BREMER DOKUMENTE ZUR VERWALTUNGSENTWICKLUNG



Die Senatorin für Finanzen / Senatskanzlei: **Programm Zukunftsorientierte Verwaltung.** Masterplan, Bremen 2016.



Die Senatorin für Finanzen / Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen (Hrsg.): **Dienstvereinbarung. Grundsätze und Verfahren der Beschäftigtenbeteiligung bei Organisationsentwicklungsprozessen,** Bremen 2010.



Sieling, Dr. Carsten / Karoline Linnert: **Eine leistungsfähige Verwaltung braucht Gestaltungswillen,** in: innovative Verwaltung Ausgabe 10/2016.



Lühr, Henning: **Verwaltung im Aufbruch – E-Akte neu denken,** in: PDV News Ausgabe 01/2017.



Die Senatorin für Finanzen: **Personal 2025.** Von der Konsolidierung zur Gestaltung einer vielfältigen und digitalen Arbeitswelt, Bremen 2016.



Die Senatorin für Finanzen: **Verwaltung 4.0,** Bremen 2016.



Kohl, Sandra: **Der öffentliche Dienst im Umbruch?** Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild. Das Beispiel der Freien Hansestadt Bremen, Bremen 2015.



Verwaltungsschule der Freien Hansestadt Bremen (Hg.), Grashoff, Patricia; Marion Hermann: **Wie funktioniert Schriftverkehr in der bremischen Verwaltung?,** Bremen 2017.



Schröder, Christine: **Wenn Welten aufeinanderprallen, entsteht Chaos!?,** in: innovative Verwaltung Ausgabe 04/2017.



Die Senatorin für Finanzen Bremen (Hg.): **Finanzplan 2015 / 2020 mit maßnahmenbezogener Investitionsplanung,** Bremen 2017.



# DAS PROGRAMM ZUKUNFTSORIENTIERTE VERWALTUNG

---

## Staatsräte-Lenkungsgruppe des Programms Zukunftsorientierte Verwaltung

Staatsrat Hans-Henning Lühr, Die Senatorin für Finanzen (Vorsitz)

Staatsrat Dr. Olaf Joachim, Senatskanzlei Bremen

Staatsrätin Gabriele Friderich, Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr (bis Juli 2017)

Staatsrat Jan Fries, Die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport

Martin Prange, Senatskanzlei Bremen

Dr. Anke Saebetzki, Die Senatorin für Finanzen

## Geschäftsführung des Programms Zukunftsorientierte Verwaltung

Thorsten Schmidt

Referatsleiter für Verwaltungsmanagement, -modernisierung und -organisation

Senatorin für Finanzen

T +49 421 361 96849

thorsten.schmidt@finanzen.bremen.de

Insa Sommer

Referatsleiterin für Verwaltungskooperation und –modernisierung im Land Bremen und den norddeutschen Ländern

Senatskanzlei Bremen

T +49 421 361 6737

insa.sommer@sk.bremen.de

Herausgegeben von

Die Senatorin für Finanzen  
Rudolf Hilferding Platz 1  
28195 Bremen

Senatskanzlei Bremen  
Rathaus  
Am Markt 21  
28195 Bremen

[www.finanzen.bremen.de/info/zukunftsorientierte-verwaltung](http://www.finanzen.bremen.de/info/zukunftsorientierte-verwaltung)  
[verwaltungsmodernisierung@finanzen.bremen.de](mailto:verwaltungsmodernisierung@finanzen.bremen.de)

**Redaktion** Thorsten Schmidt, Insa Sommer,  
Neele Piepjohn, Christine Schröder, Melanie Ziegler, Lutz Liffers

**Gestaltung** Christine Schröder, Lutz Liffers

**Zeichnungen** Sabrina Krämer, Bremen, [www.sabrina-kraemer.de](http://www.sabrina-kraemer.de)

1. Auflage

Bremen August 2017

