

**Mitteilung des Senats vom 6. August 2002**

**Programm „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ — Konzept und Realisierung —/Erfahrungsbericht**

1. Der Senat hat im Juli 1999 beschlossen, bis zum Ende der Legislaturperiode 2003 die Verwaltungsaufgaben in der Freien Hansestadt Bremen mit dem Ziel der Haushaltskonsolidierung und Zukunftssicherung neu zu ordnen und die gesamte Landes- und Stadtverwaltung aufgabenkritisch neu auszurichten. Im Oktober 2000 wurde zuletzt umfassend über den gesamten Prozess berichtet und die Bürgerschaft (Landtag) informiert. Der Haushalts- und Finanzausschuss der Bürgerschaft (Landtag) wurde im März 2001 über die im Rahmen des Neuordnungsprozesses in Auftrag gegebenen Beratungsaufträge und die fiskalischen Auswirkungen informiert.
2. Der Senat übermittelt als Anlage 1 den Erfahrungsbericht mit dem heutigen Sachstand mit der Bitte um Kenntnisnahme.
3. Der Senat hat den Entwurf des Erfahrungsberichts dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen vorab zugeleitet. Die Stellungnahme des Gesamtpersonalrates liegt noch nicht vor und wird deshalb nachgereicht.

## **Anlage 1 zur Mitteilung des Senats vom 6. August 2002 an die Bürgerschaft (Landtag)**

Programm „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ — Konzept und Realisierung —/Erfahrungsbericht

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Ausgangslage und Zielsetzung	2
2. Strategie des Umbaus	3
3. Vorgehen, aktueller Arbeitsstand und Einzelbewertung	5
3.1 Projektansatz und Projektorganisation Staatsrätelenkungsgruppe/Staatsräteklausur	5
3.2 Steuerungsgruppen	6
3.2.1 Konzernmanagement	6
3.2.2 Neues Steuerungsmodell/Organisation	8
3.2.3 Personalmanagement	9
3.2.4 Bürgerkommune/Lokale Dienstleistungszentren	11
3.2.5 Einwohner/Arbeitsplätze	12
3.2.6 Regionale Kooperation	13
3.3 Neuordnung des Liegenschaftswesens	14
3.4 Ressortaktivitäten und ausgewählte Ressortvorhaben	17
3.4.1 Senatskanzlei	17
3.4.2 Senator für Inneres, Kultur und Sport	18
3.4.3 Senator für Justiz und Verfassung	22
3.4.4 Senator für Bildung und Wissenschaft	25
3.4.5 Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales	30
3.4.6 Senator für Bau und Umwelt	36
3.4.7 Senator für Wirtschaft und Häfen	41
3.4.8 Senator für Finanzen	42
4. Beteiligung der Beschäftigten, der Personalräte und der Gewerkschaften	44
5. Gesamtbewertung des Programmes „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“	45

### **1. Ausgangslage und Zielsetzung**

Bremen muss die seit Jahren anhaltende extreme Haushaltsnotlage bis 2005 überwinden. Da die jährlich sinkenden Sanierungszahlungen des Bundes im Jahr 2004 auslaufen, muss die Freie Hansestadt Bremen in der Lage sein, ab 2005 aus eigener Kraft einen verfassungskonformen Haushalt aufzustellen, d. h. die notwendige Nettokreditaufnahme der Freien Hansestadt Bremen auf die Höhe der zu finanzierenden Nettoinvestitionen zu begrenzen (Einhaltung Artikel 115 GG bzw. § 18 LHO).

Um den Anspruch der Verfassungsmäßigkeit zu erfüllen, muss ein strukturelles Defizit im konsumtiven Haushalt von 850 Mio. DM des Jahres 1999 bis zum Jahr 2005 schrittweise auf Null reduziert werden.

Die Freie Hansestadt Bremen hat im Rahmen der Beschlussfassungen des im Frühjahr 2000 verabschiedeten Steuersenkungsgesetzes darauf hingewiesen, dass die sanierungsbedrohenden Verschlechterungen der bremischen Haushalte nicht mehr durch zusätzliche Eigenanstrengungen des Stadtstaates kompensiert werden können. Die für 2005 angestrebte verfassungsgemäße Gestaltung der bremischen Haushalte würde damit verhindert und dementsprechend würde das Land in einer extremen Haushaltshaltsnotlage verbleiben. Die Bundesregierung hat dem Land daraufhin zugesichert, eine Schlechterstellung durch die drohenden, erheblichen Einnahmerisiken infolge der Steuerreform — und der Neuordnung des bundesstaatlichen Finanzausgleichs — auszuschließen, ein erneutes Abgleiten der Sanierungsländer in eine extreme Haushaltsnotlage nicht zuzulassen sowie eine ansonsten notwendige Fortführung von Sanierungshilfe zu vermeiden. Über die konkrete Ausgestaltung dieser Kompensationszusage sind entsprechende Vereinbarungen abzuschließen.

Zur Erreichung der Sanierungsvorgaben sind erhebliche Einsparanstrengungen erforderlich. Deswegen müssen alle Aufgaben auf den Prüfstand. Es ist erforderlich, neben den notwendigen weitreichenden Konsolidierungsbemühungen im konsumtiven Bereich auch die inzwischen überdurchschnittlichen Investitionsanstrengungen konsequent fortzuführen. Durch nachhaltige Verbesserungen der öffentlichen Infrastruktur sind die Investitions- und Produktionsbedingungen der regionalen Wirtschaft so entscheidend zu stärken, dass diese zu einem verstetigtem Wachstum der bremischen Wirtschaft beitragen. Hierdurch sollen Arbeits- und Ausbildungsplätze gesichert und der öffentliche Haushalt durch Einnahmesteigerungen und Ausgabensenkungen dauerhaft entlastet werden. Damit wird gleichzeitig ein Beitrag zur Zielerreichung 2005 geleistet.

Im Sinne des Bürgernutzens ist die Leistungsfähigkeit der Verwaltung trotz geringerer Ressourcenausstattung zu gewährleisten und substantiell zu verbessern. Es geht in erster Linie darum, nicht nur die Symptome der Haushaltsnotlage zu therapieren, sondern insbesondere eine ursachenorientierte, strukturelle Lösung der Haushaltsprobleme zu erreichen, die zugleich zur Modernisierung des Leistungsangebots beiträgt.

Die im öffentlichen Dienst neu eingeführten Steuerungselemente werden einen großen Beitrag zum Erfolg des Sanierungsprogramms leisten. Budgetierung, dezentrale Ressourcenverantwortung, Controlling, Kosten-, Leistungs- und Kundenorientierung und die Umstellung von der Inputsteuerung hin zu einer am Ergebnis orientierten ganzheitlichen Steuerung sind konsequent unter Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen umzusetzen. Das Leitmotiv „Sanierungspolitik ist Innovationspolitik“ ist für alle Politikfelder und für die Verwaltungsmodernisierung konsequent weiter zu verfolgen. Durchgreifende Veränderungen lassen sich nur erzielen, wenn Themen, Aufgabenverständnis und Verwaltungsabläufe neu strukturiert werden.

## **2. Strategie des Umbaus**

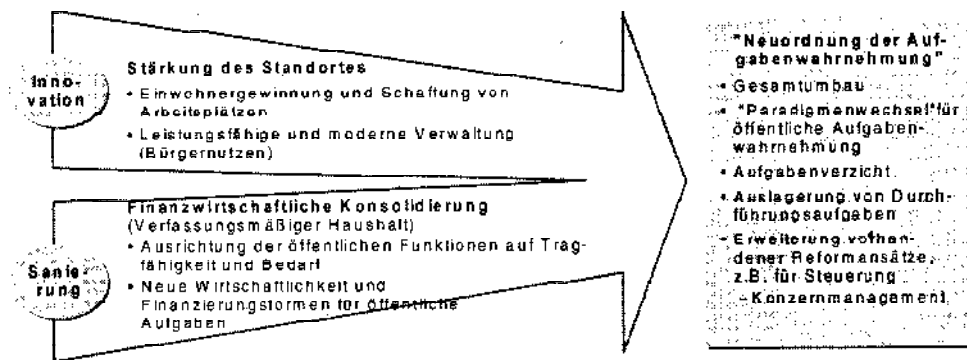
„Innovation und Sanierung“ durch flächendeckende Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung

Für Bremen besteht ein hoher Handlungsdruck, der aber gleichzeitig auch Chancen bietet. Die inhaltlichen Ziele sind so zu setzen, dass die Freie Hansestadt Bremen Aufgaben auf den Prüfstand stellt, Verwaltungsprozesse modernisiert und die Dienstleistungen effizienter und bürgernäher ausgestaltet. Dies erfordert in mehrfacher Hinsicht einen breiten Ansatz:

- Alle Aufgaben gehören auf den Prüfstand — alle Ressorts/Geschäftsbereiche müssen ihren Beitrag leisten.
- Es ist ein umfassender Umbau der Verwaltung erforderlich — kleine Verbesserungen und marginale Kurskorrekturen reichen nicht.
- Der Umbau muss als Innovation für Bremen und die Region gestaltet werden — es geht um die Stärkung der Region sowohl im Hinblick auf den interregionalen Wettbewerb um Einwohner und Arbeitsplätze als auch — für die Freie Hansestadt Bremen — um die Verteilung von Einwohnern und Arbeitsplätzen in der Region (intraregionaler Wettbewerb).

Mit diesen Zielsetzungen ist die Strategie ganz klar zweifach ausgerichtet: Innovation und Sanierung. Die Überschrift „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ weist die Richtung: Es geht um einen Gesamtumbau.

Die Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung in Bremen orientiert sich an einem modernen Leitbild, das die aufgabengewährleistende und die aktivierend-steuernde Rolle der Verwaltung in den Vordergrund stellt. Im Kern ermöglicht dieses Leitbild, auch in Zukunft den tendenziell wachsenden Bedarf an öffentlichen Dienstleistungen abzudecken, indem ein gegenüber heute flexibleres Netz öffentlicher Infrastrukturen entwickelt wird, das den Vergleich mit dem Markt nicht zu scheuen braucht. Für die Zukunft bedeutet dies, die öffentlichen Strukturen in Bremen differenzierter als bisher an die Bedarfslagen anzupassen.



#### Reformansatz der Freien Hansestadt Bremen

Eine solche „Verwaltung der Zukunft“ erfordert ein verändertes Denken bei allen Beteiligten in Politik und Verwaltung, bei den Bürgern und bei den Dienstleistern:

- Auf der „Auftraggeberseite“ beschränkt sich die Kernverwaltung auf Gewährleistung und Steuerung. Es ist bei jeder Aufgabe zu prüfen, ob und ggf. in welchem Umfang die öffentliche Hand noch selbst eine Aufgabe durchführt. Dies gilt auch für den Kern der hoheitlichen Aufgaben von Ordnung, Sicherheit und Justiz; eine Fülle an Einzelaufgaben kann im Rahmen von Geschäftsbesorgungsverträgen durch ausgelagerte Einheiten, im Rahmen von Public-Private-Partnership oder durch Private erledigt werden.

Stärker in den Vordergrund rückt in der Kernverwaltung die Aufgabe der strategischen wirkungsorientierten Steuerung: Der „Konzern Bremen“ braucht in der neuen Struktur mit all seinen Bestandteilen ein zielorientiertes Instrumentarium der strategischen Steuerung, bei dem die angestrebte Wirkung sowie das gewünschte Ergebnis im Mittelpunkt des Handelns stehen. Dabei gewährleistet die Kernverwaltung die politische Handlungsfähigkeit: Vermittelt über die Kernverwaltung werden Kontrakte zwischen den politisch Verantwortlichen und den Leistungserstellern geschlossen. Die Bremische Bürgerschaft wird in ihrer zentralen Funktion gestärkt, indem ihr ein Mehr an Transparenz und eine neue Qualität der Planung bessere Einblicke in die Umsetzung ihrer Beschlüsse ermöglicht. Der Senat und die einzelnen Ressortspitzen bedienen sich der Kernverwaltung als Controllinginstanz zur Wahrnehmung ihrer Verantwortung für die Ergebnisse.

- Auf der „Auftragnehmerseite“ sind auch die Bürger wieder mehr gefragt. Sie organisieren entweder selbst oder durch freie Träger einen Teil der Aufgabenwahrnehmung vor allem in den Bereichen Soziales, Bildung, Kultur, Sport direkt vor Ort. Diese Aktivierung der „Bürgerkommune“ knüpft an die bremische Tradition des bürgerschaftlichen Engagements an. Dafür müssen Organisationsformen entwickelt werden, die eine gemeinsame Aufgabenerledigung von öffentlicher Hand und Bürgern ermöglichen. Auf Basis von Kontrakten, die Leistungen und staatliche Zuschüsse festlegen, soll die Aufgabenwahrnehmung in vereinbarter Qualität und Quantität sichergestellt werden.
- Neben diesen neuen Formen bürgerschaftlichen Engagements im Rahmen des aktivierenden Staates wird es weiterhin die staatliche Daseinsvorsorge geben. Auch hier wird aber der Versuch unternommen werden, den

Paradigmenwechsel zur primären Hilfe für Selbsthilfe durchzuführen und einige Bereiche in neuen Formen der Aufgabenwahrnehmung zu gestalten.

- Schließlich bieten in einem „Markt der öffentlichen Dienstleistungen“ private Unternehmen — darunter auch ausgegliederte öffentliche Einrichtungen — Dienstleistungen im Wettbewerb an. Das bietet auch die Chance, dass sich bisher öffentliche Einrichtungen nicht mehr auf die lokale Eigenerledigung beschränken, sondern sich zum regionalen Dienstleistungsanbieter entwickeln und dadurch in Bremen zusätzliche Arbeitsplätze schaffen.

Dienstleistungs- und Rahmenverträge sichern Qualität und Dauerhaftigkeit sowie kostengünstige Erbringung der Dienstleistungen. Die Steuerung durch die Kernverwaltung erfolgt auf Basis von Planungen, Beauftragungen sowie regelmäßigen Berichten mit Kennzahlen.

Die Umsetzung dieser Vorstellungen ist keine leichte Aufgabe, da sie zahlreiche grundlegende „Paradigmenwechsel“ erfordert, die alle Bereiche der Verwaltung und der Politik betreffen. Dabei müssen alte „Glaubenssätze“ und althergebrachte Grundsätze öffentlichen Handelns neuen Paradigmen weichen. Für die Freie Hansestadt Bremen und ihre Bürger ist aber eine grundsätzliche Richtungsänderung für eine dauerhafte Lösung der skizzierten Probleme unausweichlich.

### **3. Vorgehen, aktueller Arbeitsstand und Einzelbewertung**

#### **3.1 Projektansatz und Projektorganisation Staatsräte lenkungsgruppe/Staatsräte klausur**

Gemäß der Vereinbarung über die Regierungszusammenarbeit von SPD und CDU für die laufende Legislaturperiode hatte der Senat im Juli 1999 eine Staatsräte lenkungsgruppe damit beauftragt, bis zum Ende der Legislaturperiode 2003 die Verwaltungsaufgaben in der Freien Hansestadt Bremen mit dem Ziel der Haushaltskonsolidierung und Zukunftssicherung neu zu ordnen und die gesamte Landes- und Stadtverwaltung aufgabenkritisch neu auszurichten.

Die Lenkungsgruppe hatte den Auftrag, den gesamten Veränderungsprozess zu koordinieren und voranzubringen. Jedes Senatsmitglied war hier mit einem Staatsrat vertreten; der Vorsitzende des Gesamtpersonalrates, der Präsident des Rechnungshofes und der Oberbürgermeister der Stadt Bremerhaven nahmen als beratende Mitglieder an den Sitzungen teil. Damit ist das Reformprogramm zur „Chefsache“ gemacht worden. Mehrere Steuerungsgruppen, die Querschnittsthemen bearbeiten, unterstützen diesen Ansatz.

Die Veränderungsprozesse werden vorrangig von den Ressorts in dezentraler Verantwortung durchgeführt. Dabei waren und sind die Führungskräfte der Ressorts besonders gefordert, ihre zentrale Rolle als Verantwortliche für die tatsächliche Umsteuerung intensiv wahrzunehmen. Vorhaben und Veränderungsprozesse in einem Ressort und/oder einer Dienststelle sowie fachlich mehrere Ressorts betreffende Themen werden daher in Ressortprojekten organisiert.

Die jeweiligen Gruppen wurden in den Jahren 2000 und 2001 von der Beratungsfirma Roland Berger & Partner bei der Erarbeitung der Gesamtstrategie beraten, ebenso die Ressorts bei ihren Ressortprojekten („Beratung aus einer Hand“). Die Berater fungierten als Unterstützer und Katalysatoren, die mit ihrer Kompetenz zur Umsetzung der einzelnen Projekte im Interesse und im Rahmen des Gesamtprozesses beigetragen haben.

Die enge parlamentarische Beteiligung ist über die Einbindung des Haushalts- und Finanzausschusses sowie der anderen Ausschüsse der Bremischen Bürgerschaft und der Deputationen sichergestellt worden.

Aufgrund der Vielfalt und der Komplexität der Aufgaben hat der Prozess zunächst eine Aufgabenaufteilung zwischen der Staatsräte lenkungsgruppe und der Staatsräte klausur (bestehend aus allen Staatsräten) erforderlich gemacht. Während der Staatsräte lenkungsgruppe schwerpunktmäßig die Koordination und Vernetzung der Querschnittsteuerungsgruppen sowie der übergeordneten Projekte oblag, hat die Staatsräte klausur im Wesentlichen die Aufgabe, die Entwicklung

der Ressortstrategien zu begleiten und ihre Zusammenführung in der Gesamtstrategie zu gewährleisten. Darüber hinaus hat sie die Funktion, den Zusammenhang der Strategieentwicklung mit der mittelfristigen (Finanzplanungszeitraum) und kurzfristigen (Haushaltsaufstellungszeitraum) Ressourcenzuteilung darzustellen und entsprechende Kriterien und Verfahren zu entwickeln. Im Laufe des Prozesses hat damit eine Schwerpunktverlagerung stattgefunden. Während zunächst der Schwerpunkt der Aktivitäten auf der zentralen Ebene lag, werden jetzt schwerpunktmäßig auf der dezentralen Ebene Ressortstrategien erarbeitet und umgesetzt.

Die bisherige Trennung der Aufgaben wurde zu Beginn des Jahres 2002 aufgegeben und die Staatsräte lenkungsgruppe aufgelöst; alle genannten Aufgaben werden jetzt von der Staatsräte klausur wahrgenommen. Die Arbeitsstruktur ab 2002 und die jetzige Reformorganisation (Schaubild) sind als Anhang beigefügt.

Mit der Zusammenfassung aller Koordinierungs- und Leitungsaufgaben in der Staatsräte klausur bzw. Staatsräte konferenz, in der alle Staatsräte vertreten sind, wird deutlich, dass es sich bei dem Neuordnungsprozess um eine „Regelaufgabe“ des Senats handelt und die Senatsklausur inhaltlich gewichtige Themen für anstehende Senatsentscheidungen vorbereitet.

Zentrale Aufgabe war und ist es, einerseits eine Gesamtstrategie zu entwickeln, die den übergeordneten Zielen der „Sanierung und Innovation“ entspricht, und andererseits die einzelnen Reformprojekte voranzutreiben. Im Rahmen der strategischen Ausrichtung waren und sind neue Vorhaben zu initiieren und so abzusichern, dass die erwarteten Reformpotenziale auch tatsächlich bei allen Ressorts und Dienststellen erschlossen werden.

## **3.2 Steuerungsgruppen**

Die Ziele, Aufgaben und die bisherigen Ergebnisse der Steuerungsgruppen sind nachfolgend im Einzelnen dargestellt:

### **3.2.1 Steuerungsgruppe „Konzernmanagement“**

Im Rahmen des Prozesses der Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung ist auf Staatsratsebene diese Steuerungsgruppe eingerichtet worden. Diese Steuerungsgruppe hat die Aufgabe, den „Konzern Bremen“ zu definieren sowie eine entsprechende Gesamtsteuerung zu beschreiben und die Voraussetzungen für ihre Implementierung bis hin zur Umsetzung zu schaffen.

Die öffentliche Aufgabenwahrnehmung wurde in den vergangenen Jahren sowohl durch die Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten im Zuge der Zusammenführung von Fach- und Ressourcenzuständigkeiten als auch durch die Ausgliederung von Aufgabenwahrnehmungen aus dem Kernbereich (z. B. in Eigenbetriebe, Gesellschaften etc.) geprägt. Mit der Einführung dieser dezentralen, autonomen Einheiten wurden faktisch Konzernstrukturen erzeugt. Im Interesse einer Gesamt- („Konzern“) -steuerung erfordern diese Entwicklungen aber auch veränderte/neue Planungs-, Steuerungs- und Berichtsstrukturen für die Ressorts, den Senat sowie die Bürgerschaft und deren Ausschüsse. Diese müssen zum einen gewährleisten, dass die öffentliche Aufgabenwahrnehmung an einem für alle Bereiche gleichermaßen bindenden, ganzheitlichen wirkungsorientierten, stufigen Zielsystem (zentral/dezentral) ausgerichtet wird. Zum anderen müssen sie sicherstellen, dass die Aufgabenwahrnehmung effektiv (Relation von öffentlichem Ressourcen-, Personaleinsatz und Leistungserbringung bzw. erreichte Wirkung) erfolgt und den finanzwirtschaftlichen Erfordernissen entspricht.

Erforderlich für eine Gesamtsteuerung ist sowohl die Entwicklung eines strategischen Managements als auch die weitere Einführung von Instrumenten und Prozessen der finanzwirtschaftlichen Führung sowie eines operativen Kosten- und Leistungsmanagements. Die Aggregation und Verdichtung von Daten muss dabei adressatengerecht auf einem Niveau erfolgen, das die verschiedenen Steuerungsebenen berücksichtigt und eine Gesamtsteuerung des Konzerns Freie Hansestadt Bremen gewährleistet. Neben der reinen Kosten-/ Budget- und Outputsteuerung wird zukünftig der gewollte Erfolg/die angestrebte Wirkung zu der zentralen Steuerungsgröße werden.

Eine solche strategisch wirkungsorientierte oder ganzheitliche Steuerung der Verwaltung erfordert, dass vor allem auch die kurz- und mittelfristig angestrebten Wirkungen (Outcome) und nicht nur die einzelnen Leistungen, Produkte bzw. Maßnahmen (Output) im Vordergrund der Betrachtung stehen. Voraussetzung ist hierfür die Entwicklung eines Zielsystems für die öffentliche Aufgabenwahrnehmung aus ganzheitlicher Sicht (strategische Ziele für den Konzern und Ableitung der Ziele auf Ressortebene/Produktplanebene). Die einzelnen Leistungen sind aus den übergeordneten Gesamtzielen abzuleiten und damit in ihren jeweiligen Zusammenhängen zu betrachten.

Notwendig für die Umsetzung einer solchen Steuerung sind:

- die Definition von angestrebten Ergebnissen/Wirkungen eher mittelfristiger Art als Konzernziele (wesentliche inhaltliche Schwerpunkte bspw. für die Dauer einer Legislaturperiode für die Politikfelder) auf der Ebene des Gesamt senats,
- die Definition von Zielen für die Hauptaufgabenbereiche (Ressortziele) auf der Ebene der Ressorts als eher kurzfristige Teilziele auch im Zusammenhang mit der Finanzplanung und der Haushaltsaufstellung, die geeignet erscheinen, die angestrebten Wirkungen zu erreichen,
- die Entwicklung von Strategien,
- ein geeignetes Gesamtsteuerungssystem einschließlich Berichtswesen (zentral/dezentral/adressatenorientiert) sowie
- Methoden, die geeignet erscheinen, den Zielerreichungs(Wirkungs-)grad zu bestimmen (Evaluation, Kennzahlen, Balance Scorecards).

Um diese Weiterentwicklung der Steuerung des „Konzerns Bremens“ im Sinne der Gesamtsteuerung zu erreichen, sind zunächst die Zielbildungs- und Strategieentwicklungsprozesse sowohl auf Konzernebene als auch auf Ressortebene aufzubauen. Daran anschließend werden die Steuerungsprozesse definiert und aufgebaut. In diesem Zusammenhang werden die derzeitigen Steuerungsinstrumente neu strukturiert bzw. ggf. neue Prozesse/Instrumente eingeführt.

Zur Abarbeitung der Aufgaben sind zwei Projektgruppen eingesetzt worden. Während der Schwerpunkt der Projektgruppe „Finanzwirtschaftliche Führung“ auf der (Fort-, Weiter-) Entwicklung und Implementierung von Instrumenten insbesondere auch zur Entwicklung eines Konzernrechnungswesen und eines Konzernberichtes liegt, bestehen die Hauptaufgaben der Projektgruppe „Strategisches Management“ darin, die erforderlichen Prozesse und Strukturen einer strategisch/wirkungsorientierten Steuerung weiter zu definieren und entsprechende Umsetzungsvorschläge hierfür zu entwickeln.

Auf der instrumentellen Ebene ist nach der Klärung der Anwendbarkeit des Konzernbegriffs und der Erkenntnis hinsichtlich der Notwendigkeit eines Konzernberichtes damit begonnen worden, die Anforderungen an die vorhandenen und im Aufbau befindlichen Controllinginstrumente auf zentraler und dezentraler Ebene im Interesse einer „Konzernsteuerung“ zu definieren. Vorbereitet wird ein Zeit-Maßnahmen-Plan, der den Aufbau der Finanzbuchhaltung (externes Rechnungswesen) und der Kosten-Leistungs-Rechnung (internes Rechnungswesen) in Form eines Integrierten Öffentlichen Rechnungswesens mit darauf aufsetzenden Planungsprozessen strukturiert und die hierfür erforderlichen zeitlichen, finanziellen und personellen Kapazitäten bestimmt. In diesem Zusammenhang ist sowohl die notwendige Straffung der Berichte im Interesse einer adressatengerechten Aufbereitung vorzunehmen als auch die äußere Darstellung der Berichte im Sinne eines einheitlichen Designs zu verändern.

Ein Grundmodell für die strategisch wirkungsorientierte Steuerung des „Konzerns Bremen“ ist in den Steuerungsgruppen „Konzernmanagement“ „Neues Steuerungsmodell/Organisation“ diskutiert worden. In Kooperation der beiden Steuerungsgruppen werden dieses Modell weiter konkretisiert und ihre Anforderungen definiert. Eine entsprechende Neugestaltung der Senatsvorlagen, die diese Ausrichtung unterstützt, wird vorbereitet.

Ein weiterer Schritt in die ganzheitliche Steuerung ist die Bildung/ Restrukturierung von Top-Kennzahlen, die erstmalig für die Fortschreibung der Finanzplanung 2000/2005 beispielhaft entwickelt wurden und mittelfristig flächendeckend für die Hauptaufgabenbereiche der Ressorts und damit des Senats insgesamt entwickelt und eingeführt werden. Die Ressortziele insgesamt sind die Grundlage für die angestrebten Wirkungen, die dazu erforderlichen Leistungen sowie den Ressourcenbedarf eines jeden Hauptaufgabenbereichs. Die Top-Kennzahlen sollen also jeweils die angestrebte Wirkung, die Konzernmanagementleistung und den Ressourcenbedarf eines der Hauptaufgabenbereiche abbilden. Die Kennzahlen beschreiben damit einen wesentlichen Teil der Ressortstrategien/Ressortaufgabenbereiche in den Dimensionen Wirkung, Leistung und Ressourcen und stellen damit das Instrumentarium dar, um den Input, den Output sowie den Outcome zu messen und damit auch die Effektivität und Effizienz bewerten zu können.

Diese zentralen Top-Kennzahlen sollen zukünftig in einem konsistenten Kennzahlensystem eingebunden sein. Ziel ist u. a., auch für die Budgetberechnung verstärkt Output- bzw. Outcomekriterien heranzuziehen. Die ersten Entwicklungen zeigen, dass die Bildung eines solchen konsistenten Kennzahlensystems, das sowohl die Effizienz als auch die Effektivität abbildet, weniger aufwendig ist, wenn für einen Hauptaufgabenbereich auf der Ressortebene bereits ein Zielsystem vorliegt und eine konsequent auf diese Ziele/Ergebnisse ausgerichtete Steuerung erfolgt.

Zukünftig werden immer mehr wesentliche Ziele einer Legislaturperiode als Gesamt (Konzern- oder Wirkungsziele)ziele vereinbart werden. Die Ressorts werden weitgehend aus den Konzernzielen ihre Ressortziele/Ressortstrategien ableiten, um zu dokumentieren, wie und mit welchen Beiträgen sie zur Erreichung dieser Gesamtziele beitragen werden und mit welchem Ressourcenverbrauch. Ein geeignetes Berichtswesen beschreibt sowohl quantitativ als auch qualitativ mittels entsprechender Kennzahlen sowohl den Ressourcenverbrauch als auch den jeweiligen Zielerreichungsgrad im Rahmen dieser Beiträge/Hauptaufgabenbereiche.

Nächste Schritte werden sein, sowohl die Steuerung der beiden Aspekte „Innovation und Sanierung“ und „Effektivität und Effizienz von Hauptaufgabenbereichen“ auf den Steuerungsebenen sicherzustellen, als auch für die Haushaltsaufstellung 2004/2005 verstärkt zusätzlich zu den finanz- und personalwirtschaftlichen Kriterien Output- bzw. Outcomekriterien heranzuziehen. Konkret heißt dies auch, die flächendeckende Entwicklung von Ziel- und Kennzahlensystemen voranzutreiben und dabei den Zusammenhang mit den Ressortstrategien stärker zu berücksichtigen. Zu diesem Zweck wurde das Ressort Bau und Umwelt als Pilotvorhaben ausgewählt. Über die jeweiligen Fortschritte wird nicht nur in der Steuerungsgruppe Konzernmanagement berichtet, sondern die Erfahrungen werden auch im Rahmen der Steuerungsgruppe NSM so aufbereitet, dass sie für andere Ressorts verwertbar sind.

Dezentrale Strukturen erfordern ein verändertes Steuerungssystem auch für die Steuerung von Beteiligungen sowohl auf „Konzernebene“ als auch auf Ebene der zuständigen Fachressorts. Um den spezifischen Anforderungen des Beteiligungsmanagements entsprechen zu können, ist im Rahmen der Steuerungsgruppe Konzernmanagement eine gesonderte Projektgruppe zu diesem Thema eingerichtet worden. Im Rahmen dieser Projektgruppe sind auf Basis eines Gutachtens der PwC die Voraussetzungen für einen Umsetzungsvorschlag für eine bremische Beteiligungssteuerung definiert worden, die die spezifischen bremischen Besonderheiten mit ihren verschiedenen Steuerungsebenen berücksichtigen. In Anlehnung an das o. g. Kennzahlensystem ist weiterhin ein erster Vorschlag für ein Kennzahlensystem für das Beteiligungsmanagement entwickelt worden. In Zusammenarbeit mit der PwC ist ausgehend von dem Umsetzungsvorschlag bereits eine Bestandsaufnahme in einigen Gesellschaften und Ressorts vorgenommen worden. Im nächsten Schritt werden die Anforderungen weiter definiert, die zur flächendeckenden Umsetzung eines solchen Steuerungssystems notwendig sind.

### **3.2.2 Steuerungsgruppe „Neues Steuerungsmodell/Organisation“**

Die Steuerungsgruppe und das NSM-Team haben sich zum Ziel gesetzt, die einzelnen Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells „stärker mit Leben zu fül-



len“ und die Implementierung der hierfür erforderlichen Instrumente zu unterstützen. Im Vordergrund steht die bewusste Gestaltung der Phasen „vom Konzept in den Kopf“ und vom „Kopf zum tatsächlichen Handeln“. Zum einen sollen die neuen Instrumente stärker genutzt und zum anderen die notwendigen Verhaltensänderungen herbeigeführt werden.

Die Arbeit der Steuerungsgruppe und des NSM-Teams beruhen auf einem gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess. Die Ressortvertreter informieren und analysieren gemeinsam Konzepte und konkrete Umsetzungsschritte, tauschen sich über die fördernden und hemmenden Faktoren aus, stellen sich der Diskussion, dem Vergleich und einer Erfolgskontrolle. Die Steuerungsgruppe und das NSM-Team haben für ihre Arbeit folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Den Transfer der Ergebnisse/Entwicklungen und Anregungen zwischen den Ressorts, anderen Steuerungsgruppen sowie der „zuständigen Linie“ gewährleisten.
- Die Kommunikationsprozesse zwischen den betroffenen Bereichen intensivieren und unterstützen.
- Die Vermittlung von Transferleistungen für Veränderer in den Dienststellen und bei Bedarf selber vor Ort beraten und unterstützen.
- Bei Bedarf inhaltliche Entwicklungsarbeiten leisten.

Die gewählte Vorgehensweise, nicht mehr die Entwicklung von Konzepten für einzelne Bausteine in den Vordergrund zu stellen, sondern den Schwerpunkt der Arbeit auf den gemeinsamen Lern- und Veränderungsprozess zu legen, hat sich bewährt.

Grundsätzlich werden die von der Steuerungsgruppe für relevant gehaltenen Themen strukturiert diskutiert und gemeinsame Schritte vereinbart. So wurden z. B. die Themen Weiterentwicklung des Produktgruppenhaushaltes, Dokumentenmanagement, virtuelles Personalbüro, landesweite Beurteilungen und Organisationsgrundsätze gemeinsam bearbeitet. Diskussionsergebnisse der Steuerungsgruppe sind z. B. in die Richtlinien zur Aufstellung und Durchführung der Haushalte eingeflossen oder im Rahmen der Organisationsgrundsätze die noch zu klärenden Punkte für den „Konzern Bremen“ wie Regelungstiefe bei dezentral gesteuertem Konzern herausgearbeitet worden.

Die „zuständige Linie“ ist verstärkt Diskussionspartner der Steuerungsgruppe. Hierdurch werden u. a. Reibungsverluste verringert. Derzeitiges und zukünftiges Schwerpunktthema ist die strategisch wirkungsorientierte Steuerung in Kooperation mit der Steuerungsgruppe „Konzernmanagement“. Zukünftig besser managen, die Instrumente auch für die Steuerung nutzen und den notwendigen Veränderungsprozess aktiv zu gestalten, bleibt die Leitlinie auch für das weitere Handeln der Steuerungsgruppe und des NSM-Teams.

Damit NSM seine Wirkung entfalten kann, müssen die zurzeit teilweise noch nebeneinander entwickelten Instrumente stärker miteinander verknüpft und den jeweils beteiligten Personen der Nutzen verdeutlicht werden. Verwaltungsreform muss dabei als Führungsaufgabe verstanden und die „Veränderer“ durch die Leitungsebene gestützt werden. Insbesondere wird jedoch die Frage, wie die notwendigen Verhaltensveränderungen nachhaltig realisiert werden können, eine ausschlaggebende Rolle spielen. Hierzu ist es erforderlich, alte Verhaltensmuster zu verlassen, die Verwaltung als lernende Organisation zu begreifen und bereit zu sein, Fehler zuzulassen um so auch einer Reformmüdigkeit entgegen zu wirken.

### **3.2.3 Steuerungsgruppe „Personalmanagement“**

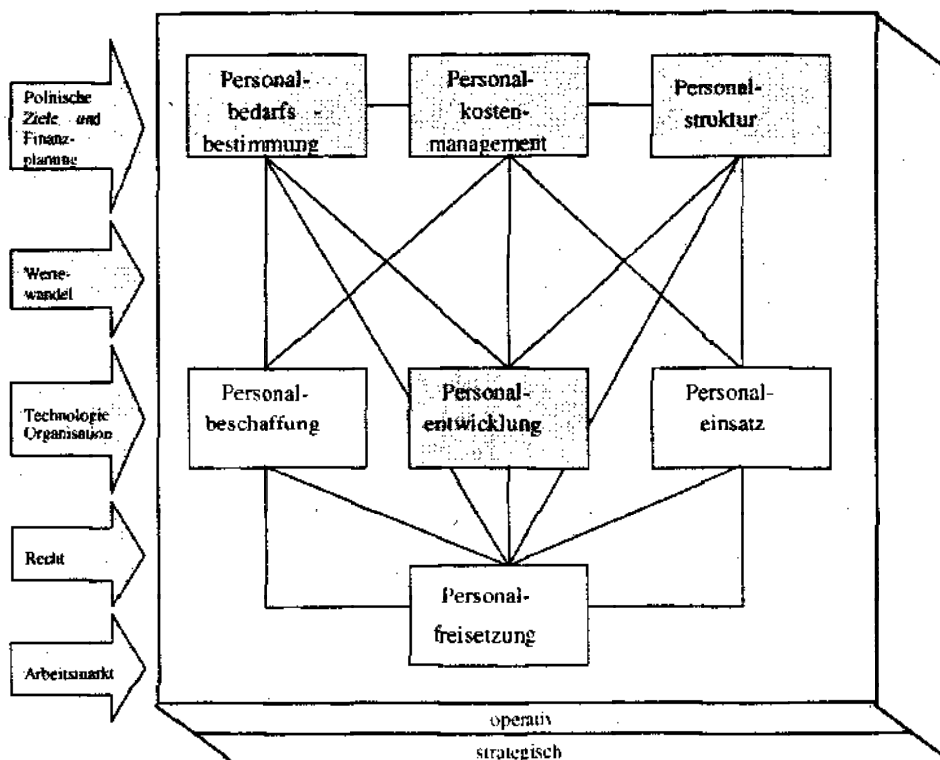
Ohne ein wirksames Personalmanagement, das die besonderen Strukturen des „Konzern Bremen“ berücksichtigt, ohne entsprechende personalwirtschaftliche Handlungsmöglichkeiten und ohne qualifiziertes und motiviertes Personal sind die anstehenden radikalen Strukturreformen nicht realisierbar bzw. haben sie auf Dauer kaum Bestand.

Die bisherige Personalarbeit, die überwiegend von einer juristischen und verwaltungsmäßigen Betrachtung geprägt war und weitgehend immer noch ist, muss

künftig durch modernes strategisch ausgerichtetes Personalmanagement abgelöst werden, in dem — vereinfacht ausgedrückt — Rechtmäßigkeit um die Aspekte der Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung ergänzt wird. Ziel des Personalmanagements ist es damit, flexibel auf interne wie externe Anforderungen zu reagieren, und zwar durch Veränderung der eigenen Ziele, durch Maßnahmen oder Entwicklung neuer Instrumente, mit denen ein qualitativ hochwertiger und auch effizienter Personalkörper geschaffen wird, dessen Struktur und Entwicklung im Einklang stehen mit der Ressourcenplanung und der politischen Programmplanung. Das Personalmanagement hat damit die Aufgabe, qualifizierte, motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter auszubilden oder einzustellen, zu erhalten und zu fördern sowie die Mobilität und die Flexibilität zu erhöhen, um Aufgabenveränderungen im „Konzern Bremen“ so zu unterstützen. Dabei sollen die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten sowie des bremischen öffentlichen Dienstes eine optimale Übereinstimmung finden. Dies bedeutet auch im Sinne der Erörterungen in der Steuerungsgruppe „Konzernmanagement“ über die Kernverwaltung hinaus, die Betriebe nach § 26 LHO, die Gesellschaften usw. stärker in die personalwirtschaftlichen Ziele des Senats einzubeziehen.

Die Steuerungsgruppe hat dafür am 27. September 2000 ein vom Senator für Finanzen vorgelegtes umfassendes personalpolitisches Arbeitsprogramm für alle Ebenen des Konzerns „Freie Hansestadt Bremen“ vorgelegt, das für die Handlungsfelder des Personalmanagements zentrale Vorhaben und Maßnahmen enthält; diese werden größtenteils bis zum Ende der Legislaturperiode abgeschlossen werden können.

#### Personalmanagement als System



Zwischen den Handlungsfeldern bestehen unterschiedliche und vielfältige Beziehungen, wobei unter strategischer Perspektive eine integrative Verknüpfung angestrebt wird: So liefert die quantitative und qualitative Personalbestands- und Personalbedarfsanalyse im Rahmen des weiterentwickelten Personalcontrollings die Grundinformationen für die Personalentwicklung. Aus dem Abgleich von Bestand und Bedarf leiten sich die Anforderungen an die Personalbeschaffung, die Personalqualifizierung und die Personalentwicklung ab. Personalbeschaffung und -auswahl entscheiden über die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Personalabbau in bestimmten Bereichen muss durch veränderte Umsteuerungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in anderen Bereichen begegnet werden. Und letztlich ist durch Personalführung die Integration der Verwaltungsziele mit den Individualzielen der Beschäftigten sowie deren optimaler Einsatz so weit wie

möglich in Übereinstimmung zu bringen. Handeln im Personalmanagement heißt, in vernetzten Systemen zu denken und zu planen. Die Anforderungen an ein konzernübergreifendes Personalmanagement müssen sich dabei hinsichtlich Intensität und Ausrichtung an den Strukturen des Konzerns Bremen orientieren.

Die im Arbeitsprogramm enthaltenen Vorhaben und Maßnahmen wurden bzw. werden in enger Abstimmung mit den Ressorts kontinuierlich (weiter-) entwickelt und konkretisiert; hierzu sollen ggf. Arbeitsgruppen oder kleinere Planungsverbände (z. B. zum Zwecke pilothafter Erprobungen) eingerichtet werden, um insbesondere dezentrale Ressortaktivitäten und praktische Erfahrungen bei der Konzeptentwicklung zu vernetzen bzw. weitere Impulse aus den dezentralen Aktivitäten aufnehmen zu können.

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

Die Steuerungsgruppe koordiniert die Entwicklung verschiedener Ansätze für eine bürger- und kundenorientierte Verwaltung in Bremen. Angestrebt wird dabei eine Synthese aus ökonomischen und qualitativen Zielen. Dazu zählen z. B. die Verbesserung der Dienstleistungsqualität, die Ausweitung der Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Bürger, aber auch Fragen eines effizienteren Ressourceneinsatzes beim „Vertrieb“ von Dienstleistungen sowie die Diskussion über veränderte Rollen der kommunalen Akteure. Den Zielsetzungen liegt die Überzeugung zu Grunde, dass gerade im direkten Dienstleistungsgeschäft, also im „Vertriebsbereich“ der Verwaltung, die Visitenkarte der Freien Hansestadt Bremen im kommunalen Standortwettbewerb erkennbar sein muss.

Mit dem Konzept der Lokalen Dienstleistungszentren (LDZ) sind zwei wesentliche Prinzipien verknüpft:

- Integration von Dienstleistungen verschiedener Ressorts, die aus der Kundenperspektive zusammengehören, zu lebenslagenorientierten Dienstleistungspaketen, die in einem gemeinsam betriebenen spezialisierten Vertriebsbereich angeboten werden (one-stop-agencies).
- Zugangs- und Wahlfreiheit zu und zwischen verschiedenen Anbietern und Kommunikationskanälen für den Absatz von Standarddienstleistungen: Verschiedene Lokale Dienstleistungszentren, Bremer-Online-Service, perspektivisch ggf. auch Call-Center (multi channel management).

Vorgesehen ist, an verschiedenen Standorten in Bremen, u. a. in der Innenstadt, Dienstleistungspakete „aus einer Hand“ anzubieten. Dabei soll, soweit möglich, auf den vorhandenen Ansätzen kundenorientierter Dienstleistungsorganisationen aufgesetzt werden.

Die Steuerungsgruppe hat ein Rahmenkonzept für Lokale Dienstleistungszentren entwickelt, das sich gegenwärtig im Rahmen mehrerer Pilotprojekte in der Umsetzung befindet. An unterschiedlichen Standorten im Stadtgebiet sollen kundenorientierte Dienstleistungsorganisationen (LDZ) aufgebaut werden. Vor einer flächendeckenden Umsetzung in der Stadtgemeinde Bremen wird das Konzept Lokale Dienstleistungszentren in der Innenstadt, betrieben durch das Stadtamt, sowie in Vegesack und in Horn-Lehe (Betreiber sind die dortigen Ortsämter) pilothaft erprobt. An der Universität wird im Rahmen des Modellprojektes Bremen-Services-Universität in Kooperation mit dem Stadtamt eine Agenturlösung für den besonderen Dienstleistungsbedarf einer relativ homogenen Zielgruppe (insbesondere ausländische Studierende & Lehrende) entwickelt. Im Jahre 2003 sollen weitere Lokale Dienstleistungszentren, u. a. betrieben vom Sozialzentrum Gröpelingen, aufgebaut werden. Das langfristige Standortkonzept wird sich in erster Linie an Kundenpräferenzen und bestehenden Nachfragerströmen ausrichten. Bestehende, aber weniger publikumsgünstige Standorte sollen in einem weiteren Schritt einer anderen Nutzung zugeführt bzw. aufgegeben werden.

Grundlage des Ansatzes ist eine veränderte Aufbauorganisation, d. h. zum einen eine Verlagerung von Publikumsbereichen der Fachdienststellen in eine gemeinsame Vertriebsstruktur (LDZ) und zum anderen eine entsprechende Anpassung der Aufbauorganisation im Sinne einer hohen Produkt- und Prozess-Standardisierung mitsamt einer unterstützenden technischen Infrastruktur. In den Lokalen Dienstleistungszentren sollen in einem ersten Schritt vor allem Dienstleistungen

zusammengefasst werden, die bisher von verschiedenen Organisationseinheiten des Stadtamtes, vom Amt für Wohnungs- und Städtebauförderung, vom Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales sowie von den Finanzämtern isoliert erbracht wurden. Weiter ist auch eine veränderte Organisationskultur, insbesondere die Weiterentwicklung vom input- und normenorientierten Sachbearbeiter zum ergebnisorientierten Kundenbetreuer von herausragender Bedeutung.

Während eine verbesserte Kundenorientierung in der Dienstleistungsorganisation gemeinsam von den Dienststellen, also weitgehend verwaltungsintern, betrieben wird, ist beabsichtigt, im Bereich der Bürgerorientierung mit der Gründung der Bürgerstiftung Bremen den erfolgreichen Weg in eine Aktive Bürgerstadt Bremen durch einen Impulsgeber abseits der formalen Politik- und Verwaltungsstrukturen weiterverfolgen zu lassen.

Die Idee der Bürgerstadt basiert auf dem Ziel, die örtlichen Angelegenheiten möglichst weitgehend in die Hände der betroffenen Bürger zu legen. Dies umfasst die Ebene der zu treffenden Entscheidungen, aber auch die direkte Übernahme von Aufgaben. Sie beruht auf dem Grundbedürfnis des Menschen, „Subjekt des eigenen Handelns“ zu sein.

Seit dem 24. April 2002 gibt es die Bürgerstiftung Bremen offiziell. Die Vorbereitungen für ein erstes größeres Projekt, den Dialog zwischen Bürgern, Politik und Verwaltung, laufen. Dabei fließen insbesondere auch die Erfahrungen ein, die seit Beginn des Programms Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung durch die Kooperation mit anderen best-practice-Kommunen im Rahmen des Netzwerkes CIVITAS der Bertelsmann Stiftung gewonnen werden konnten.

### **3.2.5 Steuerungsgruppe „Einwohner/Arbeitsplätze“**

Zentrales Thema ist die Beantwortung der Frage, von welchen Bedingungen und Voraussetzungen der weitere Beschäftigungsaufbau und die Trendumkehr bei der Einwohnerentwicklung im Land Bremen abhängig sind. Die entscheidende Voraussetzung für die Sicherung der Handlungsspielräume des Landes zur Bewältigung zukünftiger gesellschafts- und sozialpolitischer Herausforderungen besteht darin, problemadäquate Antworten auf diese Fragen zu finden und diese in politisches Handeln umzusetzen.

Dabei kommt der Verknüpfung beider Aspekte eine entscheidende Bedeutung zu: Nur ein „Mehr“ an qualifizierten Arbeitsplätzen und ein attraktives und lebenswertes Wohnumfeld zieht neue Einwohner nach Bremen und Bremerhaven. Und nur die Existenz qualifizierter Arbeitskräfte als zunehmend wichtiger werdender Standortfaktor führt zur Ansiedlung und Gründung neuer Unternehmen, deren Beschäftigte wiederum ein ihren Ansprüchen gerecht werdendes Lebensumfeld erwarten.

Die Sicherung der Lebensqualität in beiden Städten des Landes ist insbesondere auch mit Blick auf die Nahwanderung von Bedeutung. Hier gilt es, mit zielgruppen- und bedarfsorientierten Maßnahmen dem Abwanderungstrend ins Bremer Umland entgegenzuwirken und die Einwohner Bremens langfristig an den Standort zu binden.

Der grundsätzliche Ansatz der Steuerungsgruppe besteht darin, ressortübergreifende Strategien zu formulieren, die einen Beitrag leisten, die Arbeitsplatz- und Einwohnerentwicklung in den beiden Städten des Landes positiv zu beeinflussen. In diesem Zusammenhang wird die Steuerungsgruppe auch die Berichterstattung über die Einwohnerentwicklung (Beschlüsse der Bremischen Bürgerschaft vom 20. März 2001) sowie die damit im Zusammenhang stehenden Verbindungen zur Langfristigen Globalplanung (LGP) in einem Gesamtprogramm darstellen.

In der Steuerungsgruppe sind bis auf das Justizressort alle Senatsressorts auf Staatsräteebene vertreten. Das beschlossene Arbeitsprogramm sieht folgende Arbeitsschritte vor, die größtenteils bereits abgearbeitet wurden:

- Analyse der generellen Trends der bremischen Arbeitsplatz- und Einwohnerentwicklung,

- Gegenüberstellung der Entwicklung in Städten vergleichbarer Größe wie Bremen und Bremerhaven,
- Bewertung der identifizierten Trends und Schlussfolgerungen,
- Entwicklung ressortübergreifender Strategien und konkrete Projekt- und Maßnahmenplanung.

Der vierte Schritt bildete den Schwerpunkt der Arbeit der Steuerungsgruppe. Ausgangspunkt der Strategieentwicklung war eine systematische Zielgruppenanalyse entlang der Frage, welche spezifischen Standortvorteile Bremen mit Blick auf die Bedürfnisse einzelner Gruppen besitzt und wie bestehende bzw. künftige ressortübergreifende Maßnahmen und Programme auf eine Erhöhung der Einwohnerzahl Bremens in den jeweiligen Zielgruppen und die Schaffung neuer Arbeitsplätze ausgerichtet werden können.

Darauf aufsetzend wurden von allen beteiligten Senatsressorts Strategien, Projekte und Maßnahmen definiert. Diese konzentrierten sich bewusst auch auf Maßnahmen, die zusätzlich zu den bereits vorhandenen Instrumenten zum Einsatz gebracht werden können und innovative Elemente und Ansätze enthalten. D. h. es wurden nicht nur bestehende Programme und Fachpolitiken der beteiligten Ressorts beschrieben, sondern auch neue Programme und Projekte, teilweise noch vage und erst im Ideenstadium, aufgeführt. Im letzten noch ausstehenden Arbeitsschritt sollen die vorgeschlagenen Maßnahmen einer geeigneten Gliederung zugeordnet und im Rahmen eines Gesamtberichts zusammengeführt werden.

Ihren Endbericht wird die Steuerungsgruppe im Herbst 2002 vorlegen. Die Steuerungsgruppe hat im Verlauf der Diskussionen mehrfach deutlich gemacht, dass der Diskussionsprozess um eine Erhöhung der bremischen Arbeitsplatz- und Einwohnerzahlen mit der Vorlage ihres Berichtes nicht abgeschlossen sein kann. Vielmehr dient dieser als Anregung für weitere Diskussionen innerhalb der politischen und interessierten Öffentlichkeit sowie der bremischen Verwaltung.

### **3.2.6 Steuerungsgruppe „Regionale Kooperation“**

Die Landesregierungen von Bremen und Niedersachsen kamen anlässlich einer gemeinsamen Kabinettsitzung im Mai 2000 überein, ihre Zusammenarbeit auf allen Ebenen zu verbessern und „die weitere Intensivierung der gemeinsamen Aufgabenerledigung und sonstige Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu untersuchen.“ Zur Aufarbeitung der Bremer Position wurde die o. g. Steuergruppe eingesetzt. Abstimmungsgespräche mit der niedersächsischen Seite — auf Staatssekretärs- und Ressortebene — begleiteten diesen Prozess.

Zwei Zielsetzungen standen bei der Projektentwicklung im Vordergrund:

- Regionalentwicklung
  - Stärkung der Position des Nordwestens im interregionalen Wettbewerb (bei Aufrechterhaltung des intraregionalen Wettbewerbs).
- Gemeinsame Aufgabenerledigung (Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung)
  - Verwaltungsabläufe auf beiden Seiten der Landesgrenze sollen fachbezogen gebündelt werden (bis hin zur Übernahme der Aufgaben eines Partners durch den anderen).
  - Die Kooperation durch Vernetzung der Politiken soll auf einem gegenseitigen Geben und Nehmen beruhen und wird durch ihre integrative Wirkung zugunsten eines jeweils eigenen Nutzens beider Länder deren Selbständigkeit in besonderer Weise bestätigen.
  - Folgende konkrete Schwerpunktprojekte sind mit einem jeweils hohen Nutzeffekt für beide Seiten („Win-Win-Effekt“) verbunden:

- Regionalverband
  - Auf der Basis eines bis Ende 2002 zu erarbeitenden Interregionalen Raumstrukturkonzeptes (INTRA) soll das Handeln in der Region Bremen verbindli-

cher gestaltet werden, indem sich die Stadtgemeinde Bremen und die umgebenden Landkreise und Gemeinden zu einem Regionalverband zusammenschließen.

- Gemeinsame Entwicklungsstrategie zur Strukturpolitik in der Nord-West-Region

Entwicklung einer umfassenden strukturpolitischen Offensive, u. a. in Bereichen Raumordnung, Struktur-, Wissenschafts-, Verkehrspolitik und Tourismus.

- Regio-S-Bahn Bremen/Niedersachsen

Der Schienenpersonennahverkehr (SPNV) kann in der Region Bremen/Oldenburg/Bremerhaven nur gemeinsam von beiden Ländern wahrgenommen werden. Im Rahmen der Regionalisierung des ÖPNV wird die „Regio-S-Bahn Bremen/Niedersachsen“ forciert.

- Überregionale Verkehrsanbindungen der Hafenstandorte des Weser-Jade-Raumes und ihre Vernetzung untereinander

Notwendige Erschließungs- und Ausbaumaßnahmen auf der Schiene, Straße und Wasserstraße.

- Neubau einer Justizvollzugsanstalt

Gemeinsame Planung der Einrichtung für 625 Haftplätze auf Bremer Gebiet.

- Ministerielle und regionale Zusammenarbeit im Bereich des e-Government

Sowohl auf Regierungsebene als auch mit den Kommunen im regionalen Umfeld werden Know-how und Strategien des e-Government vernetzt.

- Bündelung von Beschaffungsmaßnahmen der Polizei.

- Aus- und Fortbildung in der Steuerverwaltung.

### 3.3 Neuordnung des Liegenschaftswesens

Ein Beispiel für einen erfolgreichen ressortübergreifenden Ansatz (Senatskanzlei, Senatoren für Finanzen, Bildung und Wissenschaft sowie für Bau und Umwelt) stellt das Projekt „Liegenschaften“ dar.

Mit Wirkung vom 1. Januar 2002 hat das neue Liegenschaftsmanagement auch nach außen hin sichtbar Fahrt aufgenommen. Zwar hatte sich der Senat bereits 1997 dazu entschlossen, organisatorische Veränderungen vorzunehmen und in einigen Bereichen kalkulatorische Mieten zwischen den Nutzern und dem Finanzressort einzuführen. Gleichwohl waren immer noch viele Schnittstellen unzureichend geregelt und es lag noch keine ausreichende Transparenz hinsichtlich der Kosten- und Liegenschaftsdaten vor. Seit Anfang 2000 hat Bremen diese Organisationsstrukturen in einem ressortübergreifenden und sehr komplexen Projekt daher konsequent weiterentwickelt.

Kennzeichnend für die bisherige traditionelle öffentlich-rechtliche Organisationsform war, dass Entscheidungen über den Einsatz der Haushaltsmittel in der Regel langwierig zwischen den verschiedenen Beteiligten abgestimmt und die wesentlichen Servicedienstleistungen wie Reinigung und Hausmeisterdienste zum großen Teil von Mitarbeitern des jeweiligen Nutzerressorts durchgeführt wurden. Weiter bekannte Schwächen eines solchen Systems waren:

- Weil eine Kosten-Leistungsrechnung fehlt, blieben der Wert sowie die Unterhaltungs- und Betriebskosten einer Immobilie unbekannt. Diese Intransparenz kann zu falschen Investitionsentscheidungen und zu einer Fehlleitung von Haushaltsmitteln führen. Ohne diese Informationen wurde z. B. nicht transparent, dass es kostengünstiger sein kann, bei einem stark sanierungsbedürftigen Gebäude nicht das Dach zu reparieren, sondern das Gebäude abzureißen und an gleicher Stelle einen Neubau zu errichten oder in der Nähe ein Gebäude anzumieten. Es lohnte sich auch nicht, sich von einer gut vermarkteten Immobilie zu trennen, um das so gewonnene Kapital an anderer Stelle einzusetzen.

- Die Struktur der Haushaltsaufstellung führte bisher dazu, dass unterlassener Instandhaltungsaufwand sehr viel höheren Sanierungsaufwand in den Folgejahren nach sich zog.
- Da die Nutzer keine Miete zahlen, profitieren sie auch nicht von sinkenden Raumbedarfen. In Zeiten abnehmender Mitarbeiterzahlen wurden deshalb freiwerdende Flächen nicht geräumt, sondern in Form von höheren Quadratmeternutzflächen an die Mitarbeiter weitergeben.

Mit dem neuen Liegenschaftsmanagement sollen die Ursachen der vorgenannten Schwächen behoben und die organisatorischen Veränderungen konsequent weiterentwickelt werden. Vor allem soll das nicht unerhebliche Verwaltungsgrundvermögen stärker als bisher effektiv und effizient genutzt werden. Ziel ist es dabei, die zur Verfügung stehenden Flächen als wertvolle Ressource bewusst zu machen. Eine intelligente Flächenoptimierung mit entsprechenden individuellen auf die jeweiligen Nutzer zugeschnittenen Lösungen steht dabei im besonderen Focus der Überlegungen. Die Einführung des Vermieter-Mieter-Modells ist hierfür ebenso zwingende Voraussetzung wie die Zielstellung, die Nutzer von den Aufgaben rund um die Liegenschaften zu entlasten, damit sich diese auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. Denn es ist beispielsweise nicht unbedingt die vordringlichste Aufgabe von Schulleitern, sich um defekte Fenster o. ä. zu kümmern. Jeder Nutzer muss funktionsfähige und bedarfsgerechte Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt bekommen. Er will es „warm und trocken“ haben.

Der Liegenschaftsbestand ist mit einem erheblichen Sanierungsstau belastet. Diesen gilt es zu beheben. Während der Wiederbeschaffungswert der Gebäude des Verwaltungsgrundvermögens bei ca. 4,6 Mrd. DM liegt, weisen sie derzeit lediglich einen aktuellen Zeitwert von ca. 2,3 Mrd. DM aus. Die Kosten der Behebung des Sanierungsstaus belaufen sich auf Basis der stichprobenbasierten Erhebung auf rd. 653 Mio. DM zuzüglich Mehrwertsteuer. Die Finanzierung soll in einem Zeitraum von bis zu zehn Jahren über die neu gegründeten Sondervermögen erfolgen.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass die mit der Umstrukturierung einhergehenden organisatorischen und personellen Veränderungen nicht gegen die Interessen der Beschäftigten und ihrer Vertretungen umsetzbar sind, sondern nur mit diesen, ist zur Personalisierung der Organisationseinheiten ein Verfahren vereinbart worden, das im Wesentlichen auf Freiwilligkeit beruht. Grundlage für ein solches einvernehmliches Vorgehen mit den beteiligten Personal- und Betriebsräten ist eine Vereinbarung, die nach intensiven Vorgesprächen im Juni 2001 abgeschlossen werden konnte und die aufgrund ihres organisationsformübergreifenden Charakters mittlerweile Vorbildfunktion für andere Bereiche entfaltet hat. Die Mitarbeiter insbesondere aus dem Bereich der Hausmeisterdienstleistungen (sog. 1:1 Überleitungen) sind in den neuen Eigenbetrieb per Gesetz übergeleitet worden.

Am 1. Januar 2002 wurde flächendeckend für das Verwaltungsgrundvermögen das Mieter/Vermietermodell eingeführt. Die Nutzer der Gebäude, die bisher auch für deren Bewirtschaftung verantwortlich waren, werden von diesen Aufgaben entlastet. Sie zahlen künftig eine Miete und haben im Gegenzug einen Anspruch darauf, dass ihnen Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Als langfristiges Ziel sollen den Mietern dabei die vollen Mieterrechte eingeräumt werden (Mietminderung, Mängelbeseitigung auf Kosten des Vermieters etc.). In der Übergangsphase bis zum Abschluss der Sanierungsleistungen sind diese Mieterrechte noch eingeschränkt, werden aber durch den Einfluss auf Entscheidungen des Vermieters zum Bauunterhalt und zur Sanierung sowie durch die Einrichtung einer Schlichtungsstelle für Konfliktfälle teilweise kompensiert.

Entsprechend hierzu haben die Nutzer auch die Möglichkeit, bedarfsgerechte Facilityleistungen beim Facilitydienstleister einzukaufen. Für eine Übergangszeit ist aufgrund des übergeleiteten Personals die Höhe des Entgeltes noch stark an die Personalkosten des Facilitydienstleisters in dem jeweiligen Aufgabenbereich gebunden. Mit zunehmender Fluktuation werden die Nutzer aber zunehmend auf Marktpreisen basierende Produkte bestellen können.

Die Finanzierung der Sanierung soll mittels der Erlöse aus der Flächenoptimierung über zwei Sondervermögen (Land und Stadtgemeinde Bremen) nach § 26 Abs. 2 LHO in Verbindung mit § 113 LHO erfolgen, in die die bremischen

Liegenschaften überführt werden. Um künftig das Entstehen eines Sanierungsstaus zu vermeiden, soll ein angemessenes Mittelvolumen für die vorbeugende Instandhaltung (Bauunterhalt) zzgl. der Sanierung zur Verfügung gestellt werden.

Das wesentliche Grundprinzip der Organisation des neuen Liegenschaftsmanagements ist die klare Trennung der drei Grundfunktionen:

- Eigentümer (Vermieter),
- Dienstleister (Gebäudemanager, Bauplaner etc.),
- Nutzer (Mieter).

Eine solche klare Trennung ermöglicht den Ressorts gleichzeitig auch die Konzentration auf die jeweiligen originären Funktionen. Daraus resultiert zwischen Eigentümer und Nutzer das Mieter-Vermieter-Verhältnis und zwischen den Nutzern sowie dem Eigentümer auf der einen und den Dienstleistern auf der anderen Seite ein Besteller-Ersteller-Verhältnis. Im Zielsystem soll die Leistungserstellung zu Marktpreisen erfolgen. Die Mieter/Besteller entscheiden ohne Kontrahierungszwang. Hierzu ist ein mehrjähriger Übergangsprozess vorgesehen.

Für das Immobilienmanagement ist die Gesellschaft für Bremer Immobilien (GBI) zu einem Eigentümerversorger ausgebaut worden, der alle mit dem Eigentum zusammenhängenden Fragen abschließend klärt, der entscheidet, ob angemietet oder neu gebaut wird und der in einem Rahmenvertrag die Gebäudeunterhaltung beim Gebäudemanagement beauftragt. Die für den Neubau und die Abwicklung von Sonderprojekten zuständigen Bauplaner der BauManagement Bremen GmbH (BMB) und des Bremer Baubetriebes (BBB), die zunächst bei BMB zusammengefasst wurden, sind zwischenzeitlich mit der GBI zusammengeführt worden. Diese Entwicklung, die ursprünglich erst zu einem späteren Zeitpunkt realisiert werden sollte, ist vorgezogen worden, um Schnittstellenprobleme zu kompensieren und vor allem um Synergiepotentiale nutzbar machen zu können und die Prozesse zu beschleunigen.

Die Facility Management Bremen GmbH (FMB) mit dem ab 1. Januar 2002 neu gegründeten Eigenbetrieb, Gebäude-Technik-Management (GTM), stellt das Gebäudemanagement und damit die Bewirtschaftung der Gebäude sicher. Dazu gehört nicht nur die vom Immobilienmanagement beauftragte Gebäudeunterhaltung, sondern auch die von den jeweiligen Nutzern beauftragten Serviceleistungen.

Bei dem Bremer Baubetrieb sollen die Bauten des Bundes in Bremen entsprechend den vertraglichen Vereinbarungen betreut sowie alle verbleibenden hoheitlichen und sonstigen Funktionen (z. B. Verdingungswesen und Gebäudeerfassung) zusammengefasst werden. Hier ist auch ein Projekt- und Servicepool vorgesehen, in dem Mitarbeiter mit Sonderaufgaben wie z. B. der Bestandsermittlung betraut werden. Mit der Altersfluktuation und durch Weiterqualifikation der Beschäftigten im Rahmen der Fortbildung soll diese Einheit abgebaut werden.

Die Informations- und Mitwirkungsrechte des Parlaments bleiben auch nach der Umsetzung des neuen Konzepts nicht nur in umfangreicher Weise erhalten, sondern werden wie in anderen Bereichen auch durch die verstärkte Konzentration auf strategische Entscheidungen gestärkt. In der vorgesehenen Struktur soll die Steuerung durch einen parlamentarischen Liegenschaftsausschuss erfolgen. Entscheidungsrechte der Parlamentarier über die Haushaltsbudgets und hierin über Mietbudgets der Nutzer sowie über Investitionsmittel für neue Um- und Erweiterungsbauten bleiben ebenso erhalten wie die Möglichkeit der Prioritätensetzung bei der Gebäudesanierung für bürgergenutzte Gebäude über die in die Haushaltsberatungen einzubringenden Prioritätenlisten sowie über die jeweils vorgeschlagene Sanierungsabwicklung.

Seit 1993 wird die Reinigung öffentlicher Gebäude durch eigene Reinigungskräfte (Eigenreinigung) im Rahmen der Fluktuation aufgegeben und durch eine bis zu einem Drittel kostengünstigere Firmenreinigung ersetzt. Dies führt zu Einsparungen in Millionenhöhe. Ein Tarifvertrag mit der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) vom 4. Juli 2001 eröffnet jetzt die Möglichkeit, ohne die bislang vereinbarte Flächenbegrenzung Reinigungsfirmen mit der Durchführung der



Reinigung zu beauftragen. Bremen wird hiervon Gebrauch machen und auch in Zukunft kein Reinigungspersonal neu einstellen. Inwieweit im Rahmen der Neuordnung des Liegenschaftswesens die gegenwärtig dezentralen Zuständigkeiten für die Durchführung der Eigenreinigung betrieblich zusammengeführt werden können, wird noch geprüft.

### **3.4 Ressortaktivitäten und ausgewählte Ressortvorhaben**

Auf der Ebene der Ressorts wird geprüft, wie der weitere Umbau der Aufgabewahrnehmung im Hinblick auf eine innovative Verwaltungsorganisation im jeweiligen Ressort zu gestalten ist, und welche Konsolidierungsbeiträge die einzelnen Ressorts leisten, und zwar in allen Aufgabenbereichen, also einschl. Personal- und Sachausgaben.

Die Ressorts haben die Arbeitsfelder identifiziert und eine Reformorganisation aufgebaut. Die Impulse aus den Querschnittsthemen fließen in die Ressortstrategien ein. Folgende Projekte und Vorhaben wurden bzw. werden durchgeführt (Auswahl):

#### **3.4.1 Senatskanzlei**

Der Beitrag der Senatskanzlei ist in seiner finanziellen Größenordnung — soweit es sich um Beiträge für die Konsolidierung des Gesamthaushalts handelt — gering. Jedoch ist im allgemeinen Rahmen der Neuordnung der Aufgabewahrnehmung die Zielsetzung, einen fundierten Umbau- und Lösungsbeitrag zu leisten, gerade auch für die Senatskanzlei — gewissermaßen als Signal — bedeutsam. Dabei beschränkt sich die Senatskanzlei nicht darauf, den Prozess der Neuordnung aktiv mit zu steuern, sondern setzt dies auch innerhalb der Senatskanzlei um. Die Senatskanzlei versteht dies als einen kontinuierlichen Prozess der internen Optimierung.

Zur Erreichung der Zielvorgaben 2005 verfolgt die Senatskanzlei im Prinzip das gleiche Ziel, das bei Ressorts mit größerem Etat vorauszusetzen ist, nämlich eine Optimierung von Geschäftsprozessen sowie Modernisierungsmaßnahmen durchzuführen mit dem Ziel der Ausgabenreduzierung im Personal- und Sachhaushalt. Um zeitgleich zu sparen und zu modernisieren, werden die zur Erreichung der Eckwerte 2005 in Angriff genommenen Maßnahmen und Projekte konsequent weiterentwickelt und umgesetzt. Hierbei handelt es sich um folgende Maßnahmen:

- Mehreinnahmen durch Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Kostendeckungsgrad
  - Erhöhung der Nutzungsentgelte
  - Ausweitung der kostenpflichtigen Nutzung im Rathaus u.a. durch Eheschließungen im Rathaus
  - Beteiligung Dritter an den Kosten für Gebäudebewirtschaftung
  - Einwerben von Spenden und Sponsoring zur Pflege und Erhaltung von Gebäuden und Einrichtung des Denkmals Rathaus
- Ausgabenreduzierung
  - TUI-Projekte mit veränderter Vorgangsbearbeitung und Arbeitsorganisation (work-flow) und Kostensenkung (e-Government)
    - elektronischer Medienspiegel — Porto- und Papierkosten —
    - elektronisches Beiblatt — Wegfall von Druckkosten —
    - elektronische Archivierung und Dokumentenbearbeitung
  - Senatsfonds bei gleichzeitiger Erhaltung der bisherigen Standards
    - Investitionen zum Abbau bisheriger Mietkosten
    - Einführung eines elektronischen Veranstaltungsmanagementsystems

Neue Wege der internen und externen Leistungserbringung (u. a. Outsourcing)

- Aufbau eines Bankettmanagements in Verbindung mit der Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung
- Umstellung von Eigen- auf Fremdleistung — Einsatz von Catering, Mediendiensten, Gebäudebewirtschaftung —
- Verbesserung der Facilitäten
- Einführung von Ausbildung im Verbundsystem
- Langfristige Globalplanung durch Kooperation mit wissenschaftlichen Instituten
- Bürgerberatung und Bürgerservice — intern: Ablaufoptimierung, Personalqualifizierung — extern: Öffnung für die Mitwirkung Dritter —

Einzelmaßnahmen

- Energiesparmanagement
- Dezentralisierung des Kfz-Wesens durch Verlagerung auf die Ressorts — bei Beibehaltung der zentralen Beschaffung als Serviceleistung —
- Neuorientierung der Aufgabenstellung in den Querschnitts- und Planungsfunktionen
  - Leistungskennzahlen für Aufgabenspektrum der Senatskanzlei
  - Projekt „Rolle der Senatskanzlei im strategischen Management von Land und Konzern Bremen“
  - Regionale Kooperation (u. a. Einrichtung einer Steuerungsgruppe — siehe eigene Ausführungen hierzu)
  - Personalentwicklung

### **3.4.2 Senator für Inneres, Kultur und Sport**

- Senatorische Dienststelle

Im Rahmen des Prozesses zur Optimierung der Aufgabenwahrnehmung ist die strategische Führungsunterstützung zu verbessern, eine Aufgabenabstimmung in die nachgeordneten Bereiche vorzunehmen und die Referatsstruktur weiter teamorientiert zu gestalten. Es besteht nach wie vor Erörterungsbedarf, insbesondere mit den von personellen Maßnahmen betroffenen Organisationseinheiten.

- Polizei

Ziel des Optimierungsprojektes zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung war es, außerhalb des Kernbereichs der polizeilichen Arbeit sowie in der Wasserschutzpolizei Optimierungspotenziale zu identifizieren und damit zukünftige Umsteuerungen zur Stärkung der Polizeipräsenz zu ermöglichen. Auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse wurden bisher folgende Umsetzungsschritte unternommen:

- Wasserschutzpolizei

Nach Abschluss des Projekts wurden die in der Wasserschutzpolizeiinspektion Bremen identifizierten 20 Stellen Polizeivollzugsdienst zur Kriminalpolizei und Schutzpolizei verlagert.

Es wurden Verhandlungen mit dem Niedersächsischen Innenministerium geführt, um die zukünftige wasserschutzpolizeiliche Aufgabenwahrnehmung auf den niedersächsischen Gebieten der Unterweser und der Außenweser zu klären. Bisher

wurden diese Aufgaben ohne finanzielle Beteiligung Niedersachsens durch die WSP Bremen wahrgenommen. Der hierfür ermittelte finanzielle Aufwand beträgt ca. 2,2 Mio. Euro pro Jahr. Niedersachsen hat sich in den Verhandlungen bereiterklärt, im niedersächsischen Hoheitsgebiet der Unterweser die wasserschutzpolizeilichen Aufgaben wieder selbst zu übernehmen und im Bereich der Außenweser Bremen bei Bedarf zu unterstützen.

Neben der Beurteilung der Verkehrssicherheit auf den Wasserwegen und in den Häfen flossen die hafengewirtschaftspolitischen Aspekte und die Betrachtung des Standorts Bremen in die weiteren Verhandlungen ein.

— Stützleistungen

Unterkunftswache Bereitschaftspolizei

Die Bewachung der Polizeiunterkunft wurde am 15. Januar 2002 einem privaten Bewachungsunternehmen übertragen. Die bisher dort eingesetzten 14 Polizeibeamten stehen nunmehr ausschließlich für Aufgaben der Einsatzhundertschaft zur Verfügung.

Bekleidungskammer

Die Verhandlungen mit Niedersachsen zur gemeinsamen Beschaffung laufen. Nach den bisherigen Ergebnissen ist geplant, die Bekleidungskammer Ende des Jahres aufzugeben und ab 2003 gemeinsam mit Niedersachsen zu beschaffen.

Aus- und Fortbildung

Die bisherigen Verhandlungen mit Niedersachsen haben bereits eine umfangreiche Kooperation in der Fortbildung bewirkt. Für die Bediensteten der Umlandgemeinden (Radius ca. 70 km) ist Bremen gegenüber Hann. Münden allein aufgrund der Entfernung ein sehr attraktiver Standort. Geplant ist zukünftig eine Abstimmung der Fortbildungsinhalte und Kostenerstattung.

In der Ausbildung wird zurzeit geprüft, ob die Kapazitäten der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung es gestatten, die Ausbildung einer Lehrgruppe (ca. 25 bis 30) niedersächsischer Polizeianwärter im Studiengang 2003 gegen Kostenerstattung anzubieten.

— Statistisches Landesamt

Im Bereich der Amtlichen Statistik ist geplant, die begonnene Kooperation der Norddeutschen Bundesländer weiter zu verstärken, um dadurch letztendlich Kostensenkungen zu erreichen.

— Stadtamt

Wesentliches Ziel der Umgestaltung des Stadtamtes im Sinne der übergeordneten Strategie, die Leistungsfähigkeit der Verwaltung bei gleichzeitiger Straffung des Ressourceneinsatzes zu stärken, ist dessen Neuausrichtung als die verantwortliche Instanz für kommunalen Bürgerservice, verbunden mit der Umsetzung verschiedener weiterer Maßnahmen zur Verbesserung der Einnahmeentwicklung.

— Bürgerservice

Auf der Grundlage des von der Staatsrätelenkungsgruppe beschlossenen Aufgabenkatalogs sieht die Neuausrichtung eine ämter- und ressortübergreifende Bündelung verschiedener Standardverwaltungsdienstleistungen in Lokalen Dienstleistungszentren vor. Neben den auch schon bisher vom Stadtamt erbrachten Verwaltungsdienstleistungen sollen künftig auch Leistungen anderer Fachämter in den Lokalen Dienstleistungszentren angeboten werden.

Die Vertriebsstruktur für Standardverwaltungsdienstleistungen soll durch die Lokalen Dienstleistungszentren vereinheitlicht werden. Der bisher überwiegend fachlich-funktional gegliederte Verwaltungsaufbau soll zu-

gunsten einer vorrangig an Kundenbetreuungsaspekten orientierten Verwaltungsstruktur reformiert werden.

Drei Lokale Dienstleistungszentren befinden sich im Aufbau, und zwar das vom Stadtamt getragene BürgerServiceCenter-Mitte (BSC-Mitte) sowie zwei weitere in Vegesack und Horn-Lehe. Diese haben Modellcharakter für die ggf. spätere Einrichtung weiterer Lokaler Dienstleistungszentren an anderen Standorten.

Das BSC-Mitte wird Ende 2002 seinen Standort in einem neu errichteten modernen Bürogebäude in der Innenstadt beziehen. Unter dem Dach des BSC-Mitte wird zudem auch die geplante Neubürgeragentur ihren Sitz haben. Geplanter Eröffnungstermin für das BSC-Mitte ist der 1. November 2002.

— Strukturoptimierung

Die strukturellen Veränderungen des Amtes mit standortbezogenen Verantwortlichkeiten, Optimierung der Führungsspannen und Reduzierung der Hierarchieebenen werden konzeptionell aufbereitet und parallel zur Entwicklung des BSC-Mitte fortentwickelt.

— Einnahmeverbesserungen

Als wichtiger finanzwirtschaftlicher Hebel wird die Verbesserung der Einwohnermeldequote gesehen. Hierbei geht es um Maßnahmen zur Reduzierung der Dunkelziffer in Bremen lebender, aber nicht (mit Haupt- oder Nebenwohnsitz) ordnungsgemäß gemeldeter Einwohner und damit um eine Verbesserung der Bremen zustehenden, aber entgangenen Einnahmen aus dem Länderfinanzausgleich. Das MeldeMobil des Stadtamtes an der Universität Bremen ist ein Beitrag dazu, der von den Studienanfängern positiv angenommen wurde.

Verbesserungen bei der Überwachung des ruhenden und des fließenden Verkehrs und in der Bußgeldstelle sollen einerseits der Optimierung der Verkehrssicherheit dienen und andererseits die Steuerbarkeit in diesem Bereich erhöhen. Dazu hat der Senator für Inneres, Kultur und Sport bereits zahlreiche Maßnahmen eingeleitet.

— Kultur

Es wird davon ausgegangen, dass die Personalkosten im Bereich der Kulturverwaltung (einschließlich der zwischenzeitig gegründeten Stabsstelle mit der Aufgabe der Zuwendungsvergabe an institutionelle geförderte Einrichtungen mit einem Volumen von über 200.000 DM) gegenüber dem Stand vor Beginn der Reorganisation deutlich abgesenkt werden können.

Im Rahmen des Haushaltes 2002/2003 hat die Bürgerschaft für Umbaumaßnahmen im Kulturbereich insgesamt 5 Mio. € zur Verfügung gestellt, die nach den Kriterien des Fonds für betriebswirtschaftlich rentable Maßnahmen vergeben werden sollen. Unter Beibehaltung und Weiterentwicklung des attraktiven und vielfältigen kulturellen Angebots werden die folgenden betriebswirtschaftlich rentablen Maßnahmen durchgeführt:

- Effizienzsteigerungen über Optimierungsmaßnahmen zur Einnahmesteigerung und Kostensenkung u. a. durch Zusammenarbeit/Zentralisierung bei technischen und Verwaltungsfunktionen von Kultureinrichtungen; aufgabenbezogene Zuschussvereinigungen; Steigerung unternehmerischer Initiative;
- Umbaumaßnahmen wie Überführung in die Selbständigkeit; Outsourcing von Funktionen; Tarifflexibilität durch Haustarife in Kultureinrichtungen; materielle Privatisierungen, Erzielung von Mehreinnahmen zur Kompensation von Tarif- und Kostensteigerungen.

Ziele der Maßnahmen sind Steigerung der Leistung und Wirtschaftlichkeit, Erzielung besonderer regionalwirtschaftlicher Effekte, zuschussneutrale Erwirtschaftung von Steigerungen der laufenden Betriebsausgaben. Es wird davon ausge-

gangen, dass hierdurch entscheidende Rentabilitätseffekte in den nächsten fünf Jahren bewirkt werden.

— Sport

— Bäderkonzept

Mit dem begonnenen Umbau des Hallenbades Süd bis zum Herbst 2003 ist die Umsetzung des am 27. November 2001 vom Senat verabschiedeten Bäderkonzeptes eingeleitet worden. Weitere Baumaßnahmen an anderen Bäderstandorten werden in den nächsten Jahren folgen um letztlich eine Konzentration auf Bäder mit zentraler Bedeutung zu erreichen. Nach Durchführung der im Bäderkonzept festgeschriebenen Gesamtinvestitionen in Höhe von 9 Mio. € wird eine Reduzierung des konsumtiven Zuschussbedarfs und eine qualitative Aufwertung der Bremer Bäderlandschaft erwartet.

— Sportentwicklungsplan

Die Erarbeitung eines Sportentwicklungsplanes auf der Basis des überregional anerkannten Leitfadens für die Sportstättenentwicklungsplanung ist unter wissenschaftlicher Leitung angelaufen. Es werden hier vorrangig nach bestimmten Kriterien die aktuelle Sportinfrastruktur in der Stadt Bremen und im Rahmen einer Umfrage das Sportverhalten der bremischen Bevölkerung erhoben. Die Untersuchungen sollen dazu dienen, dass bis zum Herbst 2003 ein aktueller und nach neuesten Erkenntnissen gestalteter Sportentwicklungsplan vorgelegt werden kann, der insbesondere auch im Hinblick auf notwendige Flächenoptimierungen und Sportstättenbedarfe Handlungsempfehlungen geben soll.

— Flächenoptimierung

Bei der Sportverwaltung wird der Sportstättenbedarf hinsichtlich der Veränderungen der Nutzungsintensivität durch die Bevölkerung und der Kostensituation intensiv geprüft, um gegebenenfalls durch eine Änderung der Angebotsstruktur und/oder Umnutzungen auf gewandelte Sportbedarfe reagieren zu können. So können z. B. Rasensportfläche in Kunststoffplätze umgewandelt werden. Dadurch nicht mehr benötigte Sportstätten können dann wirtschaftlich verwertet werden.

— Nutzungsentgelte

Die Benutzung der Sportstätten ist grundsätzlich unentgeltlich. Lediglich für Sonderleistungen bzw. für erhöhte Betriebskosten sind Entgelte zu entrichten. Diese Entgelte werden in regelmäßigen Abständen an die wirtschaftlichen Gegebenheiten angepasst. Eine Erhöhung der Entgelte bzw. eine Änderung der Entgeltatbestände wird mittelfristig erfolgen.

— Personalkosten

Es wird davon ausgegangen, dass die Personalkosten im Kernbereich der Sportverwaltung (einschließlich Sportamt) gegenüber dem Status Quo nicht wesentlich abgesenkt werden können. Die vom Sportamt verwalteten bremischen Bezirkssportanlagen sind bereits seit vielen Jahren an allen sieben Tagen der Woche in der Zeit von 8:00 bis 22:00 Uhr für Schulen, Sportvereine und Verbände geöffnet. Dieses öffentliche Angebot steht damit den Nutzern, rd. 450 Vereine mit insgesamt ca. 160.000 Mitgliedern (LSB-Statistik) an 98 Stunden pro Woche zur Verfügung. Jede Bezirkssportanlage wird nur von einem Sportplatzwart mit 38,5 Wochenstunden geleitet. Lediglich im Reinigungsbereich ist eine Entlastung möglich, wenn ausscheidende eigene Reinigungskräfte durch eine Fremdreinigung ersetzt werden.

— Großveranstaltungen im Sport

Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass Sportgroßveranstaltungen mit überregionaler Ausstrahlung mittlerweile national und international bedeutende Image- bzw. Standortfaktoren darstel-

len. Es wird daher angestrebt, durch die Ausrichtung von Sportgroßveranstaltungen in Bremen positive regionalwirtschaftliche Effekte erreichen und für den hiesigen Standort zusätzliche Einnahmen erzielen zu können.

— Projekt „Sport spart Energie“

Die Bremer Initiative Sport und Umwelt (BISU) hat zehn Sportstätten untersucht und hat festgestellt, dass bei den Energie- und Wasserverbräuchen ein großes Einsparpotenzial vorhanden ist. Dieses Potenzial lässt sich einerseits mit technischen Verbesserungen und Sanierungsmaßnahmen erschließen, andererseits aber auch durch ein umweltbewusstes Verhalten von Seiten der Anlagennutzer. Vorbild sind ähnliche Projekte im Schulbereich, bei denen durch umweltbewussteres Verhalten erhebliche Einsparungen erzielt werden konnten.

### 3.4.3 Senator für Justiz und Verfassung

— Justizvollzug

Durch Aufgabe der Standortvielfalt, Bündelung und Verdichtung des Vollzuges sowie die Integration schulischer und beruflicher Qualifizierung der Gefangenen (bisher im Landeseigenbetrieb Judit) in die neue Justizvollzugsanstalt (JVA) Bremen sollen Optimierungsprozesse (insbesondere Personaleinsatz, Arbeitsabläufe, Betriebskosten) initiiert werden, die letztlich zu einer Reduzierung der Hafttageskosten um 10 € führen sollen. Damit soll der Bremer Justizvollzug im Ranking der Hafttageskosten aller Länder im Mittelfeld positioniert werden.

Der Neubau einer JVA ist Voraussetzung für Umsteuerung und Realisierung von Einsparpotenzialen. In Kooperation mit Niedersachsen werden Planung und Bau einer gemeinsamen JVA angestrebt. Am 25. Oktober 2001 wurde die Projektidee der Steuerungsgruppe „Regionale Kooperation“ vorgestellt. Inzwischen haben sowohl Bremen als auch Niedersachsen dem jeweils anderen Land den gemeinsamen Neubau als Projektbeitrag im Rahmen der regionalen Kooperation benannt. Am 17. Oktober 2001 wurden erste konkretisierende Überlegungen auch dem Rechtsausschuss vorgetragen. Im Dezember 2001 hat sich beim Senator für Justiz und Verfassung eine „Projektgruppe Neubau“ konstituiert mit dem Ziel, die Planungen für den Neubau der JVA konkret zu betreiben. In der Gruppe sind neben Vertretern des Ressorts die Gesellschaft für Bremer Immobilien (GBI), die Anstaltsleitung der JVA sowie die Personalräte von JVA und Judit beteiligt. Das Justizministerium Niedersachsen wird seinen Vertreter nach Bedarf entsenden. Ziel ist die Inbetriebnahme einer neuen JVA zum 1. Januar 2005.

— Ressourcenausstattung für die Gerichte und Staatsanwaltschaften

Auf der Grundlage des Abschlussberichts der Sachverständigenkommission soll die Personalbedarfsberechnung für Gerichte und Staatsanwaltschaften differenziert quantifiziert und ausgesteuert werden. Eine Bestandsaufnahme verschiedener Gerichtszweige (z. B. Zivilsachen), Ländervergleiche, Festlegung der methodischen Erfassung der richtigen Kennzahlen ist in der Sachverständigenkommission erfolgt.

Zum Bereich der zivilgerichtlichen und der familiengerichtlichen Verfahren wurde ein Bericht im Mai 2001 vorgelegt. Die Untersuchung des strafgerichtlichen Bereichs und der Staatsanwaltschaft sowie der Sozialgerichte steht vor dem Abschluss. Anschließend soll die Untersuchung der Finanzgerichtsbarkeit erfolgen. Der Abschlussbericht soll Ende 2002 vorgelegt und eine wesentliche Grundlage für die weitere Personalentwicklung werden.

— Konzentration der Fachgerichtsbarkeit

Die Kleinheit und Standortvielfalt der Fachgerichte stellt einen kostentreibenden Faktor dar, der bei Beachtung organisatorischer und rechtlicher Möglichkeiten im Rahmen der Konzentration der Fachgerichte minimiert werden soll. Synergieeffekte, die sonst nur in größeren Einheiten zu erreichen

sind, werden angestrebt. Die gemeinsame räumliche Unterbringung und eine Kooperation bei der Erbringung der Leistungen der Gerichte und Justizdienststellen sind ein wesentlicher Ansatz, um die spezifischen Kosten dieser kleinen Verwaltungen und Gerichte zu reduzieren, ohne gleichzeitig die Qualität der öffentlichen Leistungen der Justiz zu reduzieren oder zu verschlechtern.

Nach Prüfung verschiedener Alternativen liegt nunmehr ein Angebot vor, das die Möglichkeit gibt, die fünf Standorte für die Fachgerichtsbarkeiten im Gebäude „Am Wall 201“ (ehemaliges Polizeihaus) zu bündeln. Die weitere Konzentration von Gerichten und Staatsanwaltschaft im „Justizzentrum Domsheide“ lässt erhebliche Synergieeffekte durch eine Optimierung der Geschäftsabläufe und den daraus resultierenden Personaleinsparungen im Service- und Verwaltungsbereich erwarten, die nur in einem nicht gesplitteten Justizzentrum (ein Standort Domsheide) zu erwarten sind.

Die vorgesehene Unterbringung der fünf Fachgerichte (Finanzgericht, Landessozialgericht Niedersachsen-Bremen mit Zweigstelle Bremen, Sozialgericht, Oberverwaltungsgericht und Verwaltungsgericht) im 4. Obergeschoss (Dachgeschoss, ca. 2.000 m<sup>2</sup>) des ehemaligen Polizeihauses und in den vier oberen Geschossen des Innenturms (ca. 2.500 m<sup>2</sup>) wird fachlich und wirtschaftlich als sinnvoll angesehen. Die Entscheidungen der Gremien der Freien Hansestadt Bremen und der Vertrag mit der Firma Zech Immobilien GmbH stehen einer Anmietung zur Unterbringung der Fachgerichte nicht entgegen. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung geht von einem identifizierten Einsparpotenzial von 7 Beschäftigungsvolumen aus. Ab dem 5. Jahr können Minderausgaben i. H. von ca. 250.000 Euro p. a. erwirtschaftet werden.

Der Senat hat sich in seiner Sitzung am 23. Juli 2002 mit der Frage der Anmietung beschäftigt und wie folgt beschlossen:

- „1. Der Senat begrüßt die Absicht des Senators für Justiz und Verfassung, die Verwaltungs-, Sozial- und Finanzgerichtsbarkeit mit dem Landgericht, dem Amtsgericht Bremen und der Staatsanwaltschaft (Domsheide) zu einem Justizzentrum zusammen zu fassen.
2. Der Senat bittet den Senator für Justiz und Verfassung, die Gesellschaft für Bremer Immobilien (GBI) zu beauftragen, die für die Schaffung eines Justizzentrums erforderlichen Flächen im ehemaligen Polizeihaus Am Wall 201 auf der Grundlage des vom Gutachterausschuss für Grundstückswerte vorgelegten Gutachtens anmieten zu lassen.
3. Der Senat bittet den Senator für Justiz und Verfassung in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Bremer Immobilien (GBI) und in Abstimmung mit dem Senator für Bau und Umwelt sowie dem Landesamt für Denkmalspflege Möglichkeiten einer Einbeziehung der Liegenschaften Am Wall 197 bis 199 sowie des Grundstücks des Amtsgerichts und des Eckgrundstücks Altwall/Ostertorstraße in das Gesamtkonzept eines Justizzentrums prüfen zu lassen. Dies soll unter Berücksichtigung der Beschlüsse der Bremischen Bürgerschaft und der in Erarbeitung befindlichen Erhaltungssatzung Am Wall erfolgen.“

Der Senator für Justiz und Verfassung geht davon aus, dass der Umzug der Fachgerichte in das Justizzentrum bis Ende 2003 realisiert werden kann.

- Einrichtung eines gemeinsamen Landessozialgerichts (LSG) Niedersachsen/Bremen

Seit vielen Jahren findet eine erfolgreiche Kooperation zwischen der Freien Hansestadt Bremen und dem Land Niedersachsen im Rahmen eines Verwaltungsabkommens zum Justizvollzug, in der Aus- und Fortbildung von Justizpersonal und auf dem Gebiet justizspezifischer IuK statt. Diese enge Zusammenarbeit hat mit der Errichtung des gemeinsamen Landessozialgericht Niedersachsen — Bremen am 1. April 2002 einen weiteren wichtigen Baustein erhalten. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Projekt „Konzentration der Fachgerichtsbarkeit in Bremen“ werden Synergieeffekte mit haushaltsentlastender Wirkung erwartet.

— Eigenbetrieb Justizdienstleistungen (Juditi)

Optimierungsprozesse mit dem Ziel, die von der Beratungsfirma Roland Berger & Partner aufgezeigten Einsparpotenziale zu realisieren, werden in Abstimmung mit der JVA Bremen initiiert.

Im Bereich Reinigung und Gebäudemanagement wurden ca. 50 % der bisher öffentlich Bediensteten durch private Reinigungsdienste ersetzt, wodurch die Kosten gesenkt werden konnten. Ein weiteres Outsourcing erfordert die Überführung dieses Geschäftsbereiches in einen größeren Verbund (Facility Management GmbH und Eigenbetrieb Gebäude- und Technik-Management). Der Bereich „Reinigung“ sollte alsbald im Rahmen einer gesamtbremsischen Lösung (möglichst zum 1. Juli 2002) überführt werden (Über weitere Strukturveränderungen soll bis zur Sommerpause entschieden werden. Hierzu wird eine gesonderte Senatsvorlage eingebracht.).

— Modernisierung durch Technikeinsatz

— Einführung des elektronischen, papierlosen Grundbuchs

Mit der Einführung des elektronischen, papierlosen Grundbuchs werden über die reine Automationsunterstützung hinausgehende Ziele angestrebt, z. B. die Verbesserung des Grundstücksverkehrs, erhebliche Beschleunigung des Grundbucheintragungs- und Mitteilungsverfahrens und eine höhere Benutzer- und Anwenderfreundlichkeit.

Ein leistungsfähiges, zuverlässiges und modernes Grundbuchsystem ist für den Rechtsverkehr mit Grundstücken unerlässlich und für die am Grundstückverkehr Beteiligten — vornehmlich als Voraussetzung des Wohnungsbaus und des Bodenkredits — von großer wirtschaftlicher Bedeutung. Die rasche Abwicklung der Grundbuchgeschäfte ist dabei wegen der damit verbundenen finanziellen Auswirkungen für die Betroffenen von besonderem Interesse. Das Grundbuch erfasst einen umfangreichen Datenbestand über Rechtsverhältnisse an Grundstücken und hält für die Einsichtnahme durch Notare, Banken oder interessierte Bürger und für Auskünfte durch die Mitarbeiter der Grundbuchämter eine große Anzahl von Informationen bereit. Die bremsischen Amtsgerichte haben ihre Grundbücher bis zum Jahr 2000 ohne Technikunterstützung verwaltet und in der bis zum Inkrafttreten des Registerverfahrenbeschleunigungsgesetzes gebotenen Papierform geführt.

Das Projekt „Einführung des elektronischen Grundbuchs“ wurde 2001 für die drei Amtsgerichtsbezirke erfolgreich abgeschlossen. Alle Grundbücher im Lande Bremen (über 220.000 Grundbücher) wurden eingescannt; die Möglichkeit eines automatisierten Abrufs wurde für Banken, Notare etc. geschaffen.

Die beabsichtigte Einsparung von Beschäftigungsvolumen (12,5 Mitarbeiter des Geschäftsstellen-, Schreib- und Hilfsdienstes“) konnte gemäß Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erzielt werden; Notare, Banken und Versicherungen nutzen zunehmend die automatisierte Abrufmöglichkeit mit unmittelbarem Zugriff auf den Grundbuchinhalt.

— Einsatz von Spracherkennungssystemen

Den Gerichten und Staatsanwaltschaften sind erhebliche Investitionsmittel zur Anschaffung von Spracherkennungssystemen inzwischen (u. a. aus Mitteln des Sofortprogramms zur Terrorismusbekämpfung) zur Verfügung gestellt worden. Mittelfristig wird im Bereich des Schreibdienstes mit entsprechenden Einspareffekten gerechnet.

— Projekt „video-gestützte Zeugeneinvernahme“ Bremen u. Bremerhaven

Zum Schutz der Zeugen — insbesondere minderjähriger Zeugen/Opfer — sollen in geschützter Umgebung bei Einsatz der Videotechnik Zeugen vernommen und die Ergebnisse in den Gerichtssaal überspielt werden. Sowohl in Bremen (Staatsanwaltschaft) als auch in Bremerhaven (Amtsgericht) ist diese Technologie inzwischen einsatzfähig. In Testläufen wurde



die Funktionalität erfolgreich geprüft. Dieses Projekt war aus nachvollziehbaren Gründen von Anfang an nicht auf Einsparpotenziale und Optimierung ausgerichtet, sondern dient ausschließlich dem zu schützenden Bürger.

— BASTA Weiterentwicklung (BASTA 4.0)

Dieses Geschäftsstellen-Automationsprogramm für die ordentliche Gerichtsbarkeit soll die Geschäftsabläufe weiter optimieren, eurotauglich sein und u. a. den aus der KLR resultierenden Forderungen entsprechen sowie über eine Schnittstelle zu SAP verfügen. Die Weiterentwicklung des Verfahrens BASTA durch ID Bremen verläuft nach Zeitplan und wird voraussichtlich bis zum II. Quartal d. J. abgeschlossen sein.

— Projekt „online-Mahngericht“

Bürger, Rechtsanwälte und Unternehmen sollen die Möglichkeit haben, Antragsformulare für das gerichtliche Mahnverfahren im Internet über das Portal „bremen.de“ aufzurufen, am Bildschirm auszufüllen und nach elektronischer Signierung und Bezahlung der Gebühren mit einer Geldkarte über die von bos entwickelte technische Plattform an das Amtsgericht Bremen zu senden. Auch die Nachbearbeitung der Antragsformulare im Gericht soll EDV-unterstützt durchgeführt werden.

Am 1. Oktober 2001 wurde dieses Projekt erfolgreich abgeschlossen. Das im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung identifizierte Einsparpotenzial von bis zu sechs Beschäftigungsvolumen konnte in der Größenordnung von 5,5 Beschäftigungsvolumen erreicht werden.

### 3.4.4 Senator für Bildung und Wissenschaft

— Bildung

Grundlage der Maßnahmen zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung im Bildungsbereich sind die folgenden neun strategischen Ziele (Ressortstrategie):

<p><b>Öffentlicher Auftrag / Dienstleistungsqualität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch verbesserte Unterrichtsqualität unter Wahrung der Aufträge von Landesverfassung und Schulgesetz die Wettbewerbsfähigkeit bremischer Schulabschlüsse gewährleisten</li> <li>• Langfristige Sicherung der Unterrichtsversorgung</li> <li>• Schule als motivierender, fördernder und fordernder Lernort für Schülerinnen und Schüler</li> </ul>	<p><b>Organisation und Form der Aufgabenwahrnehmung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung/Bündelung gesellschaftlicher Ressourcen (Wirtschaft, Jugendhilfe, Eltern u.a.) mit dem Ziel eines „Bildungsverbundes“</li> <li>• Selbststeuerung der Schulen im Rahmen verbindlicher Qualitätsstandards und vorgegebener Ressourcen</li> <li>• Konzentration auf die jeweiligen Kernaufgaben in Schule, Landesinstitut für Schule und in der senatorischen Dienststelle</li> </ul>
<p><b>Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiviertes, qualifiziertes und leistungsbereites Personal in einem attraktiven Arbeitsumfeld</li> </ul>	<p><b>Finanzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierung der Kosten durch effektive und effiziente Leistungserbringung</li> <li>• Erhöhung des drittmittelfinanzierten Anteils an den Gesamtausgaben des Bildungssystems</li> </ul>

Zur Erreichung dieser Ziele wurden mehrere „Baustellen“ eingerichtet, u. a.:

— Modernisierung der Verwaltung

Hierbei geht es um die Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation in der senatorischen Dienststelle an veränderte Rahmenbedingungen und an neue, moderne Formen der Aufgabenerledigung. Mit Hilfe der angestrebten strukturellen Veränderungen und mit einer Konzentration auf ihre Kernaufgaben (Steuerungsfunktionen) soll die Verwaltung in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben trotz reduziertem Personalaufwand in

besserer Qualität wahrzunehmen. Schwerpunkte bilden dabei zum einen ein neues Personalmanagement und zum anderen die Einrichtung eines Qualitäts- und Informationsmanagements. Mit dem Aufbau einer Einheit „Personalressourcensteuerung und -management“ soll die (datenmäßige) Grundlage für die Planung und Steuerung des Personaleinsatzes (insbesondere der Lehrkräfte) unter veränderten Rahmenbedingungen geschaffen werden. Das Ressort muss sich u. a. darauf einstellen, dass sich der Markt für geeignetes Personal stark verändert hat. Dem soll mit dem Aufbau eines Personalmarketings begegnet werden. Dort sind Strategien zu entwickeln, das bestmögliche Personal für die Schulen in Bremen auf dem immer enger werdenden Markt zu gewinnen bzw. das vorhandene gute Personal in Bremen zu binden.

Mit dem Aufbau eines „Qualitäts- und Informationsmanagements“ soll eine Verkettung von (theoretischem) Qualitätsmanagement mit der praktischen Aufgabe des Informationsmanagements mit Statistik und Berichtswesen erreicht werden. Dabei geht es u. a. darum, die Datenermittlung (also die permanente Qualitätskontrolle der laufenden „Produktion“) einerseits und andererseits die Beratungs-/Unterstützungsleistung aus diesen Daten heraus für die Leitung des Ressorts zu bündeln. Letztlich soll damit die Grundlage für fundierte Steuerungsentscheidungen im Hinblick auf eine Qualitätssteigerung des schulischen Unterrichts geschaffen werden. Die Einrichtung einer neuen Einheit „Qualitäts- und Informationsmanagement“ erfolgt am 1. August 2002.

Das Finanzmanagement des Ressorts wird neu geordnet. Ein erstes Konzept liegt vor. Die Einrichtung des neuen Finanzmanagements soll noch im Jahre 2002 erfolgen.

#### — Verwaltungsarbeit in den Schulen

Die Erledigung von Verwaltungsaufgaben in den Schulen soll effizienter und effektiver gestaltet werden. Eine gemeinsame Arbeitsgruppe aus Behörden- und Schulvertretern hat neue Organisationsmodelle, ein neues Bemessungssystem für die Zuweisung von Verwaltungsstunden an die Schulen und eine neue Aufgabenbeschreibung (Stellenbeschreibung) für Verwaltungskräfte in Schulen entwickelt. Mit der Umsetzung der erarbeiteten Vorschläge wurde begonnen. Eine leistungsfähige Schulverwaltungssoftware wurde ausgewählt und soll ab Beginn des neuen Schuljahres (zunächst im Rahmen eines Pilotprojektes) die Erledigung von Verwaltungsaufgaben in Schulen und Behörde unterstützen.

#### — Inhaltliche und strukturelle Schulentwicklung

Hauptzielrichtung des begonnenen Reformprozesses ist — nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Pisa-Studie — eine spürbare Qualitätssteigerung im Bereich des schulischen Unterrichts. Dies erfordert weitreichende inhaltliche und strukturelle Veränderungen im Schulbereich. Diese Veränderungen werden in mehreren Projekten angegangen, die sich insbesondere auf folgende Bereiche beziehen:

##### Veränderung der Grundschule

Der grundlegenden Basis für die weitere Bildung wird durch eine inhaltliche und strukturelle Modifizierung der Grundschule besondere Aufmerksamkeit gegeben. Gemeinsam mit dem Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales wird auf eine stärkere Verknüpfung des Elementar- und Primarbereichs und auf eine Harmonisierung des Übergangs aus dem Elementarbereich in den Primarbereich hingewirkt. Im Primarbereich selbst wird die mit der verlässlichen Grundschule begonnene Entwicklung intensiviert durch eine inhaltliche Verzahnung von Unterricht und Betreuung und durch einen für alle möglichst verpflichtenden Schulbesuch von 8.00 bis 13.00 Uhr. Ein Konzept zur Verbesserung der Lesekompetenz soll die Leseleistung der Schüler bereits in der Grundschule verbessern.

Die Ganztagsgrundschule wird an einzelnen Standorten erprobt.

## Sprachliche Grundausbildung für Neuankömmlinge und deutsche Kinder

Mit Unterstützung auch durch außerschulische Partner wie die Volkshochschule, die Stadtteilschule und freier Träger sollen neu ankommende ausländische Schüler eine intensive sprachliche Grundausbildung in Deutsch erhalten, um so ihre Integration zu verbessern und zu gewährleisten, dass sie möglichst frühzeitig dem Regelunterricht folgen können. Für deutsche Kinder, bei denen auf der Grundlage von systematischen Erhebungen des Sprachstandes Defizite festgestellt werden, werden ebenfalls zusätzliche Förderangebote im Lesen und Schreiben angeboten.

## schule+partner

Das Projekt „schule+partner“ setzt auf eine Systematisierung der qualitätsorientierten Selbststeuerung der Schulen. In Anlehnung an das Modellprojekt „Schule & Co“ im Kreis Herford werden mit dem Ziel der letztlich flächendeckenden Einführung erstmals Team-, Methoden- und Sozialkompetenzen in den Schulen auf breiter akzeptierter Basis systematisch gelehrt und gelernt. Durch eine schulinterne Steuerung ist sicher gestellt, dass dies schrittweise vom gesamten Kollegium übernommen wird. Durch Gewinnung außerschulischer Partner soll dieser Prozess gefördert und mit dem Ziel der Schaffung eines Bildungsverbundes auf möglichst breite Basis gestellt werden.

## Schule als eigenständige Institution/Entwicklung beruflicher Schulen zu regionalen Berufsbildungszentren

Fünf berufliche Schulen werden sich im Rahmen eines Pilotprojektes zu regionalen Berufsbildungszentren entwickeln und unter Nutzung der rechtlichen Möglichkeiten möglichst selbständig und eigenverantwortlich die vorhandenen Ressourcen optimal nutzen sowie in Kooperation mit außerschulischen Trägern ein Weiterbildungsangebot aufbauen. Ergebnisse aus diesem Pilotprojekt werden laufend auf alle beruflichen Schulen übertragen, so dass in einem Zeitraum von fünf Jahren möglichst alle den Umwandlungsprozess durchlaufen.

## Straffung der Bildungsgänge

Zur Sicherung der Qualität der Allgemeinen Hochschulreife und Studierfähigkeit sowie zur Sicherung des Übergangs in den Beruf werden für die gymnasiale Oberstufe Mindeststandards für den fachunterrichtlichen Aufbau und die Bildung von Profilen in der gymnasialen Oberstufe festgelegt. Das Einzelkurssystem wird umgestellt auf ein System fest verkoppelter Kurse mit inhaltlich definiertem Profil.

In den beruflichen Schulen wird durch eine Ergänzung, Weiterentwicklung und Zusammenführung der beruflichen Bildungsangebote ein durchgängiges und durchlässiges System einer Beruflichen Oberstufe entwickelt. Dazu gehört die Einrichtung von beruflichen Gymnasien und doppeltqualifizierenden Bildungsgängen zur Hebung der Bildungsbeteiligung sowie die Reform der berufsvorbereitenden und berufsqualifizierenden Berufsfachschulen und die Umstrukturierung der Fachoberschule. Berufsvorbereitende Bildungsgänge werden von zwei Jahren auf ein Jahr gekürzt.

Es wird gezielt auf eine Reduzierung der Wiederholer- und Abbrecherquote in den Sekundarstufen I und II hingewirkt.

## Standardsicherung

Es werden mit Blick auf die Pisa-Ergebnisse Standards zur zuverlässigen Ermittlung des Lernerfolges erarbeitet. Mit Hilfe des Aufbaus eines Qualitätsmanagementsystems soll einerseits die Leistungsfähigkeit des Unterrichts verbessert, andererseits die Wirksamkeit schulischer Maßnahmen überprüfbar werden. Die Durchführung von — auch schulübergreifenden — Vergleichsarbeiten ist für die Jahrgangsstufen 3, 6 und 10 eingeführt worden, um schulinterne und -übergreifende Prozesse von Leistungsprüfungen zu fördern.

## Lehrerfortbildung

Die beabsichtigten Veränderungen sind durch umfassende Maßnahmen der Lehrerfortbildung zu unterstützen, die sich vorrangig auf die Verbesserung der Diagnosekompetenzen beziehen muss als auch Angebote zur Veränderung der Lernkultur (Anwendungsbezüge; Umgang mit Heterogenität; zielorientiertes, an Standards ausgerichtetes Arbeiten) beinhalten muss.

### — IT im Unterricht — Lernen mit neuen Medien

Der unterrichtliche Einsatz von Computern, Soft- und Teachware und die multimediale Gestaltung von Lernumgebungen sollen überall dort zum selbstverständlichen Teil von Unterricht und Erziehung werden, wo es pädagogisch sinnvoll und didaktisch effektiv ist. Die Entwicklungsschwerpunkte liegen in einer veränderten Unterrichtsgestaltung, in neuen Unterrichtsarrangements sowie in einer breit angelegten Qualifizierung der Lehrkräfte für einen schülerangemessenen, multimedial gestützten Unterricht.

### — Landesinstitut für Schule (LIS)

Über die dargestellten Vorhaben hinaus soll zusammen mit dem LIS ein qualitäts- und bedarfsorientiertes Dienstleistungssystem aufgebaut werden. Dabei geht es zunächst um die Bestimmung des erforderlichen Unterstützungsbedarfs und daraus folgend um die Festlegung des Dienstleistungsangebotes in den Bereichen Ausbildung, Fort- und Weiterbildung, Medien, Curriculumentwicklung und schulpсихологischer Dienst. Zudem soll im Rahmen dieser Baustelle der Aufbau einer zentralen Stelle für die Einwerbung von Drittmitteln erfolgen.

### — Wissenschaft

Die strategischen Ziele zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung im Wissenschaftsbereich lauten Qualitätssteigerung der Ausbildung, Effizienzsteigerung der Hochschulen, optimale bedarfsorientierte Fächerstruktur, technologieorientierte Innovationen in FuE-Schwerpunkten, hohe externe Finanzierung, Verstärkung der regionalen Vernetzung, internationales Forschungsprofil, Steigerung der wirtschaftlichen Finanzkraft sowie der Einwohnerzahl des Landes Bremen. Ihre Realisierung erfolgt insbesondere in folgenden Maßnahmen:

### — Erarbeitung des Hochschulgesamtplanes IV und der Planung für die außeruniversitären Einrichtungen (Wissenschaftsplan 2010)

Die Zwischenevaluation der Fächer und Schwerpunkte der Forschung an Universität und Hochschulen ist abgeschlossen. Vorschläge für die Weiterentwicklung und Profilierung der Fächer und Schwerpunkte sind erarbeitet und mit den Hochschulen erörtert. Für die Finanz- und Kapazitätsplanung 2005 bis 2010 sind Rahmendaten festgelegt und mit den Einrichtungen abgestimmt worden. Eine verbindliche Festlegung kann erst durch Entscheidungen im Senat und im Parlament dazu erfolgen. Vorgesehen ist der Abschluss einer Rahmenvereinbarung II, die den wissenschaftlichen Einrichtungen auf der Basis konkreter Leistungsziele einen finanziellen Rahmen für die Planungsperiode bis 2010 garantiert. Innerhalb der Rahmenvorgaben durch die Hochschul- und Forschungsplanung ist es Aufgabe der Hochschulen bzw. Institute als den dezentralen Entscheidungseinheiten, die Zielsetzungen gemeinsam mit dem Wissenschaftsressort in Kontraktvereinbarungen zu konkretisieren und umzusetzen.

### — Wissenschaftskooperationen im Nordwesten

Diese finden auf verschiedenen Ebenen statt. Ressortstrategie ist u. a. die Bündelung von Ressourcen durch Schwerpunktsetzung und Effizienzsteigerung. Hierzu gehört auch die Beobachtung der wissenschaftspolitischen Maßnahmen Niedersachsens im gesamten nordwestdeutschen Raum mit der daraus folgenden Zusammenarbeit beider Länder in Koope-

rationen, wie z. B. durch die beiden Universitäten Bremen und Oldenburg, die am 23. Mai 2000 einen umfassenden Kooperationsvertrag geschlossen haben. Auf dieser Grundlage ist beabsichtigt, die Entwicklung der Hochschulen enger zu koordinieren und weitere gemeinsame Angebote festzulegen. Dazu soll der Abstimmungsprozess der Hochschulen und der beiden Länderressorts für Wissenschaft weiter verbessert werden.

— Dezentralisierung von Entscheidungen

Im Rahmen der Globalisierung der Haushalte sowie der Novellierung des Bremischen Hochschulgesetzes wurde bereits eine weitgehende Dezentralisierung von Entscheidungen auf die Hochschulen erreicht. Durch das seit 1. Januar 2000 bestehende Kontraktmanagement wurde dieser Ansatz unter Einbeziehung der Forschungsinstitute weiter vorangetrieben. Auf dieser Basis wurde jetzt eine Neustrukturierung und Vereinheitlichung der Kontrakte und der entsprechenden Leistungsberichte vorgenommen. Das bestehende Kennzahlenset wurde zur Erhöhung der Steuerungsfähigkeit überarbeitet. Die neuen Kontrakte und Kennzahlen werden für die Haushalte 2002/2003 eingesetzt. Im Hochschulbereich wird SAP/R3 ab 1. Januar 2003 mit einer Kosten- und Leistungsrechnung die notwendigen betriebswirtschaftlichen Steuerungselemente liefern. Die Universität wird außerdem ab 1. Januar 2003 eine kaufmännische Buchhaltung auf der Basis von SAP/R3 beginnen.

— Flächenmanagement-Modell

Parallel zu der Reorganisation des Liegenschaftsbereichs wurde mit Vertretern aller Hochschulen sowie unter Moderation und fachlicher Unterstützung der HIS GmbH ein dem Hochschulbereich angepasstes Flächenmanagement-Modell entwickelt. Eine Einführung ist zum Haushalt 2004/2005 geplant. Folgende Ziele sollen mit dem Modell erreicht werden:

- Schaffung eines Anreizsystems zum sparsamen und wirtschaftlichen Umgang mit der Fläche.
- Steigerung der Kostentransparenz für die Bewertung von Wirtschaftlichkeit und Kosten-Nutzen-Wirkungen, Steigerung der Effizienz.
- Ergänzung des mit Globalhaushalt und outputorientierter Kontraktsteuerung eingeleiteten Paradigmenwechsels in der staatlichen Steuerung des Hochschul- und Wissenschaftsbereichs.
- Ermittlung des Finanzbedarfs für Liegenschaften über geeignete Parameter aus der inhaltlichen Zielsetzung.
- Zusammenführung von Verantwortung und Finanzentscheidung im dezentralen Bereich.

— Kostenbewusstes Bauen

Im Rahmen der dem Senat vorzulegenden „Wissenschaftsplanung 2010“ findet vor dem Hintergrund abgesicherter Prognosen über die notwendigen Hochschulkapazitäten laufend eine Überprüfung der geplanten Bauvorhaben statt. Jedes Bauvorhaben wird von vorne herein mit einem Kostendeckel von 10 % unterhalb des vorgegebenen Kostenrichtwerts der Rahmenplanung nach dem Hochschulbauförderungsgesetz geplant und durchgeführt.

— Projektgruppe Aus- und Weiterbildung

(Beteiligte: Ressorts Bildung und Wissenschaft; Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales; Wirtschaft und Häfen und Finanzen sowie Senatskanzlei)

Die Projektgruppe hat sich folgende Ziele gesetzt:

- Die Aus- und Weiterbildung im Land Bremen wird zu einem Standortvorteil im Wettbewerb der Bundesländer entwickelt.

- Der Ressourceneinsatz wird optimiert und der Wettbewerb der Anbieter an „best practise“-Beispielen orientiert.
- Das Controlling der Aus- und Weiterbildung wird ressortübergreifend gestaltet und koordiniert. Zu diesem Zweck wird ein ressortübergreifendes Weiterbildungsbudget gebildet.

Es hat sich gezeigt, dass die genannten Themen und Aspekte so vielfältig sind, dass sie in der laufenden Arbeit der Projektgruppe nur exemplarisch an zentralen Themen erörtert und entschieden werden können. Solche Themen sind u. a.:

- Entwicklung eines Leitbildes für die Aus- und Weiterbildung in Bremen.
- Einrichtung eines Landesprogramms für lernortübergreifende Ausbildungspartnerschaften.
- Initiierung einer Qualifizierungsoffensive für den Strukturwandel.
- Bildung eines ressortübergreifenden Weiterbildungsbudgets.

Bei allen Themen ist es zu einer grundsätzlichen Verständigung der Ressorts gekommen. Aus- und Weiterbildung wird diesem ressortübergreifenden Ansatz folgend somit im Wettbewerb mit anderen Standorten und Regionen unter arbeitsmarkt-, bildungs- und wirtschaftspolitischen Anforderungen gestaltet.

Die folgenden Ergebnisse konnten erarbeitet werden:

Ausbildung:

Das Landesprogramm für lernortübergreifende Ausbildungsverbünde stellt zwischen 2000 und 2004 jährlich bis zu 100 zusätzliche Ausbildungsplätze zur Verfügung.

Fort- und Weiterbildung:

Die bisher abgestimmten Projekte stärken die Qualifizierungsoffensive für den Strukturwandel und qualifizieren ca. 14.000 Frauen und Männer in Bremen und Bremerhaven in den Bereichen Multimedia und E-Commerce, neue Informations- und Kommunikationstechniken, Produktions- und Verfahrenstechnik, Gesundheit und Pflege. Ca 3.000 kleine und mittlere Unternehmen konnten in die Offensive einbezogen werden. Durch die Bündelung unterschiedlicher Finanzierungsquellen ist es gelungen, mit einem Zuschuss in Höhe von ca. 20 Mio. € einen Gesamtbetrag von ca. 75 Mio. € zur Erreichung der Ziele einzusetzen.

Eine erste Optimierung des Ressourceneinsatzes konnte erreicht werden. Die Kennzahlendiskussion ist allerdings noch nicht abgeschlossen, so dass die Ressourceneinsparung und die Qualifizierung der Erfolgsindikatoren zum jetzigen Zeitpunkt nicht messbar dargestellt werden können. Die Vorarbeiten und Abstimmungen dazu laufen und werden ergänzt durch die Arbeiten zur Aufstellung eines Weiterbildungsbudgets. Vordringliche weitere Handlungsbedarfe sind die Entwicklung von Kennzahlen für das Controllingverfahren und eine stärkere Einbindung der Aspekte der Mittelstandsförderung.

### **3.4.5 Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales**

Leitlinien bis zum Jahre 2005 sind insbesondere:

- Wandel vom versorgenden Staat zu einem ermöglichenden, aktivierenden und gewährleistenden Staat;
- Herstellung von mehr Transparenz, stärkere Erfassung von Kosten und Leistungen (einschließlich Kennzahlen) und die Ermöglichung von Steuerung einschließlich Controlling;
- Stärkung positiver Beschäftigungswirkungen und Steuervorteilen am Standort Bremen, z. B. Kinder und Jugendliche aus Heimen, ältere Menschen;

- Vergleichbarkeit der angestrebten Lösungen auch im überregionalen Vergleich als bessere, zumindest aber durchschnittlich gute Lösung;
- Umsetzung der Veränderungsstrategie mit qualifiziertem und motiviertem Personal. Entwicklung von Personalmanagement, Personalförderinstrumenten und personalwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten mit Unterstützung der Querschnittsressorts.

Vor dem Hintergrund dieser Leitlinien werden den Haushalten, Programmen und Planungen des Ressorts im Schwerpunkt folgende Ziele zugrunde gelegt:

- Sicherung vorhandener und Schaffung zusätzlicher Beschäftigung, Flankierung des Strukturwandels, Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer, Deckung des Fachkräftebedarfs.
- Hilfestellung für arbeitssuchende Sozialhilfeempfänger und Entlastung des kommunalen Sozialhilfehaushaltes durch berufliche Wiedereingliederung in den allgemeinen Arbeitsmarkt und den arbeitsmarktgerechten Erhalt und die Weiterentwicklung ihrer beruflichen Qualifikation.
- Weiterentwicklung von Versorgungsstrukturen für alte und behinderte Menschen. Sicherung und Weiterentwicklung der Dienstleistungsqualität der Leistungserbringer für ältere und pflegebedürftige Menschen.
- Entwicklung hin zu stärker aktivierenden Sozialverwaltungsprozessen. Unterstützung und Ausbau von Selbsthilfestrukturen. Förderung substantiell größerer Unabhängigkeit von öffentlicher Hilfe durch Nutzung der Hilfen zur Arbeit und der Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Ersten Arbeitsmarkt. Sicherung von Drittmitteln.
- Sicherstellung eines nachfragegerechten Tagesbetreuungsangebotes. Förderung von Kindern und Jugendlichen in Gruppen und offenen Einrichtungen unter den Gesichtspunkten Eigenverantwortung, Partizipation und Demokratie.
- Sicherung des gesundheitlichen Verbraucherschutzes und Entwicklung eines diesem Verbraucherschutz verpflichteten Lebensmittelüberwachungskonzeptes.
- Verbesserung der Wirtschaftlichen Strukturen der Krankenhäuser auch in Vorbereitung neuer Abrechnungssysteme und sich verschärfender regionaler Konkurrenz.

Die Umsetzung von Leitideen und -zielen, immer auch unter Beachtung der politisch vereinbarten Konsolidierung der bremischen Haushalte, wird mit einer Vielzahl von Maßnahmen und Instrumenten verfolgt, insbesondere sind zu nennen:

- Verwaltungsreform:

Kontrakte und Budgetierungen; Organisationsentwicklung unter den Bedingungen des neuen Steuerungsmodells; Konzentration der Aufgaben von Abteilungen und Referaten. Alle Ämter des Ressorts, das Amt für Soziale Dienste allerdings nur teilweise, sind über Kontrakte budgetiert, ihre Arbeit unterliegt dem Controlling durch Ausschüsse. Operative Aufgaben wurden weitgehend aus der senatorischen Dienststelle in die Ämter verlagert. Nach Zusammenfassung der Ressorts Arbeit sowie Gesundheit, Jugend und Soziales zu Beginn der laufenden Legislaturperiode wurden die vormals zwölf Abteilungen der senatorischen Dienststelle in einem Fusionsprozess zu fünf Abteilungen zusammengeführt.

- Aufgabenkritik:

Fortschreibung des Personalentwicklungsprogramms; laufende Aufgabenüberprüfungen, auch bei Aufstellung der Haushalte; aufgabenkritische Überprüfungen von laufenden Programmen des Ressorts.

- Integrationspolitik

Eine ressortübergreifende Steuerungsgruppe hat sich mit bedarfsgerechten und effektiveren Integrationsangeboten beschäftigt, um die Selbstständigkeit

und Selbsttätigkeit von Zuwanderern zu erhöhen und Integrationsdefizite zu vermindern. Der Staatsräte lenkungsgruppe wurde hierüber abschließend in 2001 berichtet.

— Die „Baustellen“ des Ressorts

Neben der Fortführung und Intensivierung bestehender Arbeitsfelder (z. B. Integrationskonzepte, Quartiersentwicklung/Wohnen in Nachbarschaften, Anpassungskonzept Kinder- und Jugendförderung, Gründung von Stiftungen in den Bereichen Jugend, Soziales und Gesundheit) stehen die nachfolgenden Schwerpunkte im Mittelpunkt des Umbaus.

Baustelle 1: Ressourcensteuerung der Sozialleistungen

Die Sozialleistungen werden aufgabenkritisch neu geordnet, wobei Konsolidierungs- und Umstrukturierungsziele in einem Projekt zusammengefasst worden sind. Die Hauptzielsetzungen dabei sind:

- Umfassender Paradigmenwechsel bei der Hilfestellung unter der Leitlinie „Fördern und Fordern“.
- Qualitative Optimierung durch eine „fallnähere“ Organisation der Hilfestellung.
- Haushaltsentlastung durch eine aktive Orientierung der Hilfeempfänger auf den 1. Arbeitsmarkt und die verstärkte Förderung von Selbsthilfe, aber auch Kürzungen bei bestimmten Sozialleistungen und Strategien zur Verbesserung der Einnahmen.

Unter der Klammer Ressourcensteuerung der Sozialleistungen wurden folgende Einzelmaßnahmen eingeleitet und zum überwiegenden Teil bereits abgeschlossen:

— Erhöhung der Einnahmen

Unter fiskalischen Aspekten sind einnahmeorientierte Strategien von hoher Bedeutung. Die Haushaltslage erlaubt es nicht, auf Erstattungsansprüche gegenüber anderen Sozialleistungsträgern zu verzichten. Der Modellversuch Kostenerstattung wird mit der Einführung der Sozialzentren fortgeführt und generalisiert. Aktivierende Beratung macht staatliche Leistungen überflüssig, wenn Anspruchsberechtigte den ihnen zustehenden Unterhalt selbst durchsetzen. Die Sachbearbeitung im Bereich Heranziehung zum Unterhalt wird im Sinne einer Spezialisierung neu geordnet, um die Aufgaben besser wahrnehmen zu können.

— Reduzierung der Ausgaben

Im Zentrum steht die Senkung der Sozialhilfedichte. Das vom Ressort in Auftrag gegebene Gutachten von der Beratungsfirma Mummert + Partner sieht mittel- bis langfristig die Möglichkeit, die Sozialhilfedichte von dem Ausgangspunkt von 100 Hilfeempfänger auf tausend Einwohner auf 87 bis maximal 69 Personen zu senken, wobei die Erreichung der unteren Zielmarke voraussetzt, dass auch andere Akteure städtischer Politik wie Stadtplanung, Wohnungswesen, Wirtschaftsförderung und der Bildungsbereich einen entsprechenden Beitrag im Rahmen eines politischen Gesamtkonzeptes leisten.

Der Rückgang der Fallzahlen soll durch die Einführung der Arbeitsprinzipien Budgetierung, Controlling, Fallmanagement und Eingangsberatung in dezentralen Verwaltungsstrukturen mit stärkerer Verbindlichkeit bei der Leistungserbringung und zielgenaueren Hilfen erreicht werden. Mit dem vorgezogenen Aufbau der Sozialzentren werden Dezentralisierung und Stadtteilorientierung beschleunigt und für die schnelle Einführung der verbesserten Arbeitsprinzipien gesorgt.

Innovationen setzen Investitionen voraus. Für die Einrichtung der Sozialzentren ist eine Anschubfinanzierung vorgesehen, damit Personalpolitik und Personalmanagement die Anforderungen der neuen Sozialhilfepraxis erfüllen. Dazu ge-



hört auch eine adäquate technische Ausrüstung, wie sie mit der Einführung der elektronischen Fallakte und der beschleunigten Einführung des DV-Verfahrens Solid gegeben sein wird. Der Senat hat im Rahmen eines Haushaltskontraktes (siehe unten) beschlossen, im Zuge der Einführung der Sozialzentren für Personal, EDV-Ausstattung, Infrastruktur, Fortbildung und externe Beratung insgesamt rd. 30 Mio. DM (aus eingesparten Sozialhilfemitteln 1999 bis 2001) zur Verfügung zu stellen.

Zur Ausgabenkonsolidierung soll es noch in weiteren Feldern kommen:

1. In den Modellversuchen zu den sonstigen einmaligen Leistungen haben die drei Modellstadtteile gezeigt, dass erhebliche Einsparungen zu realisieren sind. Deshalb soll eine flächendeckende Einführung der veränderten Sachbearbeitung die Ergebnisse dauerhaft absichern.
2. Darüber hinaus ist die Bekleidungs pauschale auf den Betrag gesenkt worden, den im Durchschnitt die großen Großstädte ihren Hilfeempfängern gewähren. Sie beträgt in den am Kennzahlenvergleich teilnehmenden Städten im Durchschnitt einheitlich 540 DM/276 € für alle Empfänger.
3. Im Zuge des behindertengerechten Ausbaus des ÖPNV ist eine schrittweise Absenkung der Pauschale für den Behindertenfahrdienst eingeleitet worden.
4. Das Landespflegegeldgesetz ist zum 1. Juli 2001 geändert worden: Die Leistungen wurden um 100 DM gekürzt und die Anrechnung von Leistungen der Pflegeversicherung auf das Landespflegegeld gesetzlich geregelt.
5. Im Bereich der Eingliederungshilfe sollen die Steuerungsmöglichkeiten bei der Finanzierung der bedarfsgerechten Hilfe verbessert werden. Angestrebt wird mit dem Vorhaben eine nach klar definierten Leistungstypen und Hilfeempfängergruppen mit vergleichbarem Hilfebedarf differenzierte Finanzierung von Einrichtungen.
6. Die Krankenhilfe erfüllt für die nicht versicherten Sozialhilfeempfänger die Aufgabe einer Krankenversicherung, ohne ein entsprechend professionelles Profil aufweisen zu können. Durch Neuorganisation und Hinzukaufen von externen Qualifikationen und Sachverstand soll eine ähnliche Wirtschaftlichkeit wie bei Krankenkassen erreicht werden.

Das Projekt Ressourcensteuerung hat Wege für eine nachhaltige Konsolidierung der Ausgaben/Einnahmen in den Feldern Realisierung vorrangiger Ansprüche, Aktivierung der Selbsthilfe, Maßnahmen, die die Bezugszeit beenden oder verkürzen, und Maßnahmen zur Senkung der Fallkosten aufgezeigt. Der begonnene Umbau der Sozialverwaltung ist vielfältig und setzt eine hohe Bereitschaft der Mitarbeiter voraus, sich auf Neues einzulassen. Die Veränderungsaufgabe besteht darin, die Inanspruchnahme von Ressourcen im Bereich der Sozialleistungen dauerhaft zu verringern und gleichzeitig eine leistungsfähige Verwaltung und die gesetzlich vorgesehenen Leistungen bürgerorientiert zu gewährleisten.

Für den Bereich der Sozialleistungen wurde mit dem Senat ein Kontrakt abgeschlossen. Die Grundlagen des Kontraktes wurden in der Deputation für Soziales, Jugend und Senioren diskutiert; durch die Umsetzung des Kontraktes wird gegenüber dem noch geltenden Finanzplan im Jahre 2005 eine Netto-Entlastung im Umfang von rd. 90 Mio. DM eingeleitet. Die notwendigen Umbauinvestitionen zur zeitgerechten Umsetzung der Maßnahmen des Haushaltskontraktes werden ebenfalls im Kontrakt abgesichert.

Zu den Haushaltsberatungen im Senat am 19. Juni 2001 legte das Ressort einen mit den Querschnittsressorts abgestimmten ergänzenden Kontrakt mit Maßnahmen vor, die im Jahre 2005 einen zusätzlichen Beitrag zur Haushaltssanierung in Höhe von ca. 10 Mio. DM ermöglichen sollen; die durch diese zusätzlichen Maßnahmen in den Haushalten 2002 und 2003 entstehenden Einsparungen in Höhe von 5 bzw. 7 Mio. DM können vom Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales zur Abdeckung entsprechender Minderausgaben in den genannten Jahren genutzt werden.

## Baustelle 2: Sozialzentren

Mit der Schaffung von zwölf Sozialzentren soll dem Leitbild „Bürgernähe“ Rechnung getragen werden. Zweck der Einrichtung von Sozialzentren ist insbesondere der zielgenauere Einsatz von sozialen Diensten und Hilfen, die Ausrichtung der Angebote auf die Bedarfe im Stadtteil und der Ansatz, dezentrale Kräfte zu aktivieren und Bürger zu fördern und zu fordern. Die notwendigen Voraussetzungen für die Errichtung von Sozialzentren sind die flächendeckende Einführung von Budgetierung und Controlling/Berichtswesen, die Weiterentwicklung und Umsetzung der Fachkonzepte — insbesondere die umfassende Einführung des Fall-Managements (vgl. Baustelle 1) — sowie Vereinbarungen über Leistungsziele, die auf die Besonderheiten des Stadtteils ausgerichtet sind.

Sozialzentren sind in folgenden Gebieten eingerichtet worden: Blumenthal, Vegesack, Burglesum, Gröpelingen, Walle/Findorff, Mitte/östliche Vorstadt, Neustadt, Huchting, Obervieland, Schwachhausen, Osterholz, Hemelingen.

## Baustelle 3: Arbeitsförderung

Die bremische Arbeitsförderung wurde grundlegend umstrukturiert in eine strategisch-steuernde Ebene (Ressort) und eine operativ — umsetzende Ebene. Die operativen Aufgaben der Arbeitsmarktpolitik des Landes, insbesondere zur Beschäftigungs- und Qualifizierungsförderung, wurden in Bremen auf die neu gegründete „Bremer Arbeit GmbH“, in Bremerhaven auf die neue „Bremerhavener Arbeit GmbH“ auf der Grundlage des bremischen Beleihungsgesetzes übertragen.

In Bremen wurden diese Aufgaben zusammengefasst mit den „Hilfen zur Arbeit“ nach dem BSHG. Mit der Bündelung der operativen Aufgaben wird eine Arbeitsförderung „aus einer Hand“ ermöglicht. Damit sind Voraussetzungen für einen effektiven Einsatz aller zur Verfügung stehender Mittel sowie für eine Nutzung organisatorischer Synergieeffekte geschaffen worden.

Die operativen Gesellschaften der Arbeitsförderung des Landes sind von A bis Z (Ausschreibung/Antrag bis Zahlungsverkehr) zuständig. Die gesamte Arbeitsförderung wird noch stärker als bisher ausgerichtet auf den ersten Arbeitsmarkt. Zudem wird sich die Förderung auf allen Ebenen intensiver an der Erbringung bestimmter arbeitsmarktpolitischer Leistungen orientieren. Die Philosophie „Steuern durch klare Leistungsziele“ ist ein wesentliches Element der neu strukturierten bremischen Arbeitsförderung.

In enger Zusammenarbeit mit dem Fallmanagement der Sozialzentren (vgl. Baustellen 1 und 2) wird eine individuelle Integrationsplanung mit dem vorrangigen Ziel der Vermittlung in dauerhafte Beschäftigung sowie eine optimale Nutzung der Fördermöglichkeiten nach dem SGB III und nach dem BSHG angestrebt. Die GmbH ist als Eigengesellschaft der Freien Hansestadt Bremen (Land) gegründet worden. Das notwendige Personal wurde überwiegend aus dem Bereich „Hilfen zur Arbeit“ der Werkstatt Bremen und der senatorischen Dienststelle zur Verfügung gestellt. Die Werkstatt für Behinderte (Martinshof) wird als Eigenbetrieb „Werkstatt Bremen“ weitergeführt.

Die „Bremerhavener Arbeit GmbH“ ist mit Mehrheitsbeteiligung der Stadt Bremerhaven und einer Minderheitsbeteiligung des Landes Bremen entstanden.

## Baustelle 4: Kindertagesbetreuung

Im Mittelpunkt dieses Projektes steht die Entwicklung familienfreundlicher und nachfragegerechter Angebote der Kinderbetreuung. Geprüft wird zurzeit, wie das bisherige Angebot aus Ganztags-, Halbtags- und Teilzeit-Angeboten zugunsten eines nachfrageorientierten Angebotes weiter entwickelt werden soll. Dabei bleibt das Ziel erhalten, grundsätzlich allen Kindern unabhängig von ihren individuellen Leistungsfähigkeiten und unabhängig vom Einkommen der Eltern eine Tagesbetreuung zu ermöglichen und auch den familiärbedingten Betreuungsnotwendigkeiten Rechnung zu tragen. Neue Entwicklungen, z. B. Konsequenzen aus der Pisa-Untersuchung, sind zu be-

rücksichtigen. Zur besseren Steuerung und zur Erhöhung der Verantwortlichkeit und Entscheidungskompetenz vor Ort soll es für alle Träger der Kindertagesbetreuung Zuwendungspauschalen pro Betreuungszeit bzw. Platz geben, d. h. jeder Träger bzw. jede Einrichtung wird ein eigenes Budget erhalten.

Im Haushaltskontrakt zur Ressourcensteuerung wurde für den Bereich der Tagesbetreuung mit dem Senat vereinbart, dass die Differenz zwischen Bedarf und Finanzplanung zur Aufrechterhaltung der Kindertagesbetreuung aus Ressortrücklagen und Haushaltsverbesserungen (bei den Sozialleistungen) in 2002 und 2003 abgedeckt wird. Kernpunkte des Kontraktes sind Kostendämpfungsmaßnahmen sowie Veränderungen der Angebotsstrukturen.

Zum Controlling der Umsetzung des o. a. angeführten Kontraktes zur Kindertagesbetreuung sind mit den Querschnittsressorts Mengengerüste verabredet worden, um die Entwicklung von Nachfrage und Angebot zu beobachten und zeitnahe Anpassungen des Angebots vornehmen zu können.

#### Baustelle 5: Förderung der Gesundheitswirtschaft

Ziel ist die qualitative und wirtschaftliche Verbesserung der Versorgung der Bremer und Bremerhavener Bevölkerung mit Gesundheitsdienstleistungen. Dabei werden vorhandene Wachstumspotentiale in diesem für die Standortverbesserung von Bremen und von Bremerhaven wichtigem Dienstleistungssektor gezielt erschlossen und zur Versorgungsverbesserung und Erhöhung der Wirtschaftlichkeit in die Praxis umgesetzt. Dadurch sollen auch vorhandene Arbeitsplätze gesichert und neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Die vielfältigen wissenschaftlichen, fachlichen und personellen Entwicklungspotentiale werden durch den neuen Projektschwerpunkt gemeinsam mit dem Wirtschafts- und dem Wissenschaftsressort unter Beteiligung der BIA, dem Senator für Finanzen und der Senatskanzlei so koordiniert und gesteuert, dass praxiserprobte, neue Dienstleistungs-Produkte marktfähig bereitgestellt werden können. Erreicht werden soll auch, über eine gezielte Entwicklungs- und Innovationsförderung Betriebe in Bremen neu anzusiedeln und vorhandene Handwerksbetriebe und Unternehmen für diesen Gesundheitswachstumsmarkt zu gewinnen und die Wertschöpfung zu erhöhen. Geplant und teilweise schon auf den Weg gebracht sind neue innovative Leistungsangebote, z. B. in den Bereichen Telematikanwendung, neue Wege in der Pflege, Gesundheitsförderung, der Rehabilitation, Ältere Menschen, aber auch der Qualifizierung unterschiedlicher Gesundheitsfachberufe durchzuführen.

Entschieden und begonnen sind bereits die Praxis-Projekte: „Soft-Copy“ Projekt zur Digitalisierung von Befundungs- und Behandlungsdaten in der Radiologie und das Projekt „Pflege-Qualitätssiegel (PQS) mit Neugründung eines Unternehmens“ zur Begutachtung von Pflegeeinrichtungen. Entschieden worden ist auch ein weiteres Meilensteinprojekt, das „integrative Bremer Onko-Hämatologie Netzwerk (iBON)“. Ein bundesweit einmaliges Projekt für den Aufbau eines medizinischen Kommunikations- und Informationssystems zwischen Krankenhäusern und niedergelassenen Ärzten für die Versorgung krebskranker Patienten. Ein Projekt mit großen überregionalen Vermarktungschancen. Die BIA hat außerdem einen 2-Jahres-Auftrag erhalten. Hierzu gehören unter anderem auch die Generierung neuer Projekte, aber auch die Ansiedlung von Unternehmen. Vergeben worden ist ein regionalwirtschaftliches und arbeitsmarktpolitisches Gutachten, deren Ergebnisse Ende 2002 vorliegen werden.

#### Baustelle 6: Weiterentwicklung des Gesundheitsamtes

Ähnlich wie die Sozialverwaltung wird sich auch das Bremer Gesundheitsamt künftig den Maximen Gewährleisten, Ermöglichen, Aktivieren verpflichten und sich damit zu einem modernen Public Health Management entwickeln. Eigene Dienstleistungen für Bürger werden künftig nur dann erbracht, wenn diese nicht wirksamer und kostengünstiger in ausgelagerten ambulanten und stationären Bereichen erbracht werden können. Das neue Aufgabenprofil des Amtes wird sich dabei an den erkennbaren Gesundheitsproblemen der Stadt orientieren. Das vom Gesundheitsamt erstellte Organisations- und Personalentwicklungskonzept wird bis 2005 umgesetzt.

#### Baustelle 7: Landesuntersuchungsamt

Das Landesuntersuchungsamt für Chemie, Hygiene und Veterinärmedizin soll nachhaltig stabile und wirtschaftliche Strukturen erhalten. Dabei ist das Niveau der Laboruntersuchungen zu sichern, der Zuschussbedarf mittelfristig zu reduzieren, die Kundenakquisition zu verbessern und qualifizierte Arbeitsplätze am Standort Bremen zu sichern. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass sich die Schwerpunktsetzungen in Übereinstimmung mit den aktuellen Entwicklungen auf Bundes- und EU-Ebene befinden. Die amtliche Lebensmittelüberwachung durch den LMTVet soll dabei weiter verbessert werden.

Das Zentralkrankenhaus St.-Jürgen-Straße hat zwischenzeitlich Vorstellungen zu den Perspektiven des Landesuntersuchungsamtes entwickelt. Im Rahmen der bisherigen Umsetzung wurden die medizinischen Untersuchungsbereiche des Landesuntersuchungsamtes zum 1. August 2001 in das Zentrallabor des Krankenhauses integriert. Für das verbleibende Amt ist beabsichtigt, die Geschäftsbesorgung auf das Zentralkrankenhaus zu übertragen, um die betriebswirtschaftliche Kompetenz zu stärken; für die Laborbereiche wird eine methodenorientierte Umorganisation vorgeschlagen, um zu rationelleren Arbeitsabläufen zu kommen.

#### Baustelle 8: Kommunale Krankenhäuser

Vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen für die Krankenhäuser werden auf der Grundlage der Beratungsergebnisse eines „Runden Tisches“ unter Beteiligung der Direktionen, von Personalvertretungen, Gewerkschaftsvertretern und der senatorischen Dienststelle Alternativen für eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung der kommunalen Krankenhäuser geprüft. Dabei sind die Möglichkeiten zu klären, die Handlungsspielräume der kommunalen Krankenhäuser — auch in regionaler Hinsicht — mit Blick auf die absehbare verschärfte Wettbewerbssituation im Krankenhaus zu erweitern sowie die Kooperationsbeziehungen der Krankenhäuser untereinander bzw. mit Dritten zu verbessern.

### 3.4.6 Senator für Bau und Umwelt

Das Ressort wird unter sich zukünftig weiter verschärfenden Rahmenbedingungen agieren müssen. Einerseits wird sich der Wettbewerb der Länder und Städte um Einwohner weiter verstärken. Andererseits werden sich die öffentlichen Finanzspielräume weiter reduzieren; ein potenzieller Einwohnerverlust wird sich zudem auch nachteilig auf die finanziellen Rahmenbedingungen auswirken. Gleichzeitig ergeben sich neue Infrastrukturanforderungen durch gravierende Strukturveränderungen der Wirtschaft und der Gesellschaft insgesamt. Stichworte hierfür sind u. a. wachsende Mobilitätsbedürfnisse von Menschen und Gütern, Zunahme der Anzahl der Haushalte auch bei sinkenden Einwohnerzahlen, durch Individualisierung bedingt erhöhte Anforderungen an die soziale und gesundheitliche Infrastruktur. Dieser Wandel wird in Bremen unter höherem Wettbewerbsdruck der europäischen Regionen und bei stark wachsenden externen, nicht gänzlich beeinflussbaren und harmonisierten Standortkosten geschehen.

Unter diesen Rahmenbedingungen richtet das Infrastrukturressort Bau und Umwelt sein Handeln danach aus, im Interesse der Gewinnung von Einwohnern und Arbeitsplätzen die Attraktivität und Lebensqualität in Bremen stetig zu steigern. Dabei soll in erster Linie versucht werden, die Interessen der Bürger umzusetzen.

Die Hebelstrategien hierzu sind die Senkung der Standortkosten, weniger und schnellere Verwaltungswege, eine kostengünstige Erbringung von Dienstleistungen und eine vernetzte Planung der Stadt, die sich an den Interessen und Bedarfen der Bürger ausrichtet. Das Ressort arbeitet ziel- und ergebnisorientiert. Dabei werden hierfür wesentliche Rahmenbedingungen gesetzt und das Planen, Bauen, Erhalten und Betreiben der öffentlichen Infrastruktur gewährleistet. Diese umfasst die Verkehrswege, die Grün- und Naturflächen, die Wohnflächen und -förderung, die Ver- und Entsorgung und die öffentlichen Kommunikationsnetze.

Dabei werden zukünftig noch stärker die übergreifenden Gestaltungsaufgaben im öffentlichen Interesse mit der Moderation zwischen allen Interessensgruppen integriert. Hierbei sollen vermehrt Möglichkeiten der aktiven Einbringung der

Bürger vorgesehen werden. Das Ressort versteht sich dabei neben seiner vom Gesetzgeber vorgesehenen Regulationsfunktion immer mehr auch als Initiator. Die Planungs- und Moderationsprozesse werden so organisiert, dass sie für die Bürger nachvollziehbar, einfach und schnell sind.

Zur Erreichung der angestrebten Ziele wurde im Ressort ein breit angelegter Umbauprozess begonnen. Hierbei wurden verschiedene Hebelprojekte eingerichtet und konkretisiert, die im Folgenden kurz vorgestellt werden:

— Weiterentwicklung von Stadtgrün Bremen

Stadtgrün Bremen soll organisatorisch so ausgerichtet werden, dass über eine Stärkung der wettbewerblichen Komponenten eine Effizienzsteigerung in der Pflege und Unterhaltung des öffentlichen Grünbereichs und eine größere Transparenz für die Auftraggeber in der Leistungserstellung erreicht wird. Zugleich soll das grünordnerische und konzeptionelle Potential in der senatorischen Dienststelle gestärkt werden. Das neue System soll perspektivisch auf den Grünbereich des Bauamtes Bremen-Nord übertragen werden.

In dem Projekt „Weiterentwicklung von Stadtgrün“ wurden die folgenden Ansatzpunkte für die Optimierung bearbeitet:

- Zwischen den Ressorts als Bedarfsträger und Stadtgrün Bremen soll ein langfristig tragfähiges Modell der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen gestaltet werden.
- Im Bereich Stadtgrün sollen Optimierungsansätze zur Steigerung von Effektivität und Effizienz entwickelt werden, die dann zu verschiedenen Weiterentwicklungsoptionen zusammenzuführen sind.
- Diese Weiterentwicklungsoptionen werden dann anhand eines Rasters bewertet. Für die verschiedenen Optionen wird die optimale Abfolge der Realisierung geprüft.

Die Ansatzpunkte der Optimierung wurden konkretisiert. Die Optionen der Weiterentwicklung sind zu drei denkbaren Grundmodellen zusammengefasst. Hieraus wurde die Neuausrichtung von Stadtgrün als Eigenbetrieb unter Wettbewerbsbedingungen mit der Trennung von steuernden und operativen Betriebsteilen als geeignet ausgewählt. Zur Umsetzung des Modells wurde in der anschließenden Phase die konkrete Ausgestaltung der neuen organisatorischen Einheiten, der zeitliche Ablauf der Gründungen, die Quantifizierung des Vergabevolumens und die Beschreibung von geeigneten Aufträgen an Dritte erarbeitet. Eine Projektgruppe bestehend aus Vertretern der Senatoren für Bau und Umwelt und für Finanzen sowie des Stadtgrün Bremen detailliert das Konzept. Hierbei werden Aufgaben, Kompetenzen und Organisationsstruktur der neuen Einheiten definiert und der Personalbedarf quantifiziert. Die Zuordnung der einzelnen Aufgaben zu den verschiedenen Organisationseinheiten ist konzeptioniert. In der nächsten Phase werden die vorhandenen und erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen quantifiziert. In weiteren Schritten soll über eine Aufbau- und Erprobungsphase der Übergang in den Normalbetrieb stattfinden.

— Flächenmobilisierung

Unter den Liegenschaften — hier im speziellen den Flächen — der Freien Hansestadt Bremen gibt es eine Reihe nicht wertgerecht genutzter bzw. aufwertbarer Objekte. Diese Flächen können mit besonderen Aktivitäten zu Bauland umgewandelt werden.

Über die vermehrte Bereitstellung von Bauland soll die Sicherung der Einwohnerzahl und eine Erhöhung der Zahl der Gewerbetreibenden erreicht werden. Hierbei werden zugleich die Ziele der Konzentration auf die Binnenentwicklung und der Reduzierung des Unterhaltungsaufwandes verfolgt. Daneben fließen erhöhte Einnahmen aus Verkaufserlösen der Projektentwicklung und den jeweiligen Sondervermögen zu.

Es wurde ein Pilotprojekt mit ressortübergreifenden Arbeitsformen und der Einbindung privatwirtschaftlich beratender sowie durchführender Kompetenz

von Immobilienmaklern und Planungs- und Architekturbüros begonnen. Hierfür wurden zwölf Flächen ausgewählt, die vor einer Vermarktung z. T. freigegeben und bauplanerisch bearbeitet werden müssen. In der Projektarbeit führt die nahe Verbindung zwischen Planung und Vermarktung zu marktgerechten und deutlich verkürzten Planungen und Verfahren. Durch die ressortübergreifende Zusammenarbeit in der Projektgruppe wird die Mobilisierung der Flächen zügig vorangebracht, da Ideen, Informationen und auftretende Probleme auf dem „kurzem Weg“ diskutiert und bearbeitet werden können.

Bei einer Reihe von Flächen wurden bereits Entwürfe für eine mögliche Bebauung erstellt. Es konnten zum Teil schon die ersten Verkaufsgespräche geführt werden. Bei einigen Flächen ist die Regelung des Ersatzes die Voraussetzung für die nächsten Arbeitsschritte. Durch die Projektarbeit ist insgesamt eine Dynamik entstanden, die viele „alte“ Probleme, die früher einer Veräußerung im Wege standen, lösbar macht. In der kommenden Projektphase werden zum Teil schon die Verkaufsverhandlungen geführt. Bei vielen Flächen wird die Bauleitplanung beginnen.

#### — Neugestaltung der Wohnförderung

Die Neugestaltung verfolgt verschiedene Ziele. Die nachhaltige Finanzierbarkeit der Wohnungsbauförderung soll auch mit Hilfe der Rückflüsse (Tilgung) aus in früheren Jahren herausgegebenen Wohnungsbau Darlehen gesichert werden. Die Kosten der Darlehensverwaltung sollen reduziert werden. Im Bereich der Leistungen der Wohnförderung wird angestrebt, die Kundenorientierung zu erhöhen.

Die Umsetzung wird in verschiedenen Handlungsfeldern vorangetrieben. Die Darlehensverwaltung wird sukzessive auf die Bremer Aufbaubank (BAB) übertragen. Das Wohnungsbauvermögen, das aus herausgegebenen Wohnungsbau Darlehen besteht, kann in ein als Fonds ausgestaltetes Sondervermögen überführt werden. Das Volumen und die Struktur künftiger Wohnungsbauförderung und die Fördermaßnahmen sollen optimiert werden. Daneben werden mögliche Ausgliederung der Aufgaben der Wohnungsbauförderungen auf die BAB untersucht. Im Bereich Wohngeld und Berechtigungsscheine werden Wege der Implikation in die Bürgerservicecenter und der Erhöhung der Kundenorientiertheit im Amt für Wohnung und Städtebauförderung entwickelt.

Die Übernahme der Darlehensverwaltung durch die BAB ist zum größten Teil abgeschlossen. Der rechtliche Rahmen einer Fondslösung des Wohnungsbauvermögens wurde im Entwurf erarbeitet. Eine erste Zusammenstellung zur Übertragung von Aufgaben vom Amt für Wohnung und Städtebauförderung und vom Amt für Bauförderung Bremerhaven auf die BAB wurde erarbeitet. Mit dem Senator für Inneres, Kultur und Sport zusammen erfolgt die Konkretisierung des Angebots der Leistungen im Bereich Wohngeld und Berechtigungsscheine im Bürgerservicecenter.

In der nächsten Phase steht die Entscheidung über die Gründung eines Sondervermögens Wohnungsbau an. Die Übertragung von Aufgaben auf die BAB wird konkretisiert. Die Optimierung der Formen künftiger Wohnungsbauförderung wird fortgeführt.

#### — Neuordnung Hochwasserschutz/ „Große Lösung“ Deichverbände

Im Zuge der Ausgliederung operativer Aufgaben sollen die bisher von der senatorischen Dienststelle wahrgenommenen Aufgabenbereiche der Unterhaltung von Gewässern und Deichen, einschließlich der dazugehörigen technischen Anlagen sowie sonstiger Hochwasserschutzanlagen, auf die Bremischen Deichverbände am linken und am rechten Weserufer übertragen werden. Bei den technischen Anlagen schließt die Unterhaltungspflicht Bremens insbesondere auch die Verpflichtung ein, erforderliche Reinvestitionen zu tätigen. Mit der Ausgliederung soll zugleich das Nebeneinander von Zuständigkeiten im Stadtgebiet aufgehoben werden.

Die Verträge sind mit Wirkung vom 1. Oktober 2001 in Kraft getreten. Eine stärkere Verantwortung der Deichverbände im Bereich Katastrophenschutz —

Bereich Deichverteidigung — wurde geregelt. In Verträgen wird insbesondere geregelt:

- dauerhafte Übertragung der Erhaltungspflicht an Gewässern und Anlagen,
  - Übernahme eines bisher von der Stadt genutzten Betriebshofs,
  - grundsätzliche Bereitschaft der Verbände zur Übernahme von Erhaltungsaufgaben an zukünftig zu errichtenden Gewässern und Hochwasserschutzanlagen,
  - Eintritt der Verbände in bestehende Arbeitsverhältnisse von Beschäftigten der Stadt,
  - Mitwirkungspflicht der Verbände beim Katastrophenschutz — Bereich Deichverteidigung.
- Kontrakt mit der Bremer Straßenbahn AG (BSAG)

Die BSAG muss als regionaler Mobilitätsdienstleister im bevorstehenden europäischen Wettbewerb bestehen. Die Verluste der BSAG — und damit die Zuschüsse der Freien Hansestadt Bremen — sollen gleichzeitig unter Beibehaltung des Leistungsstandards abgesenkt werden.

Eine Beratungsfirma wurde beauftragt, Möglichkeiten zur weiteren Rückführung der Verluste bei der BSAG zu untersuchen. Es wurde eine Staatsrätesteuerungsgruppe unter Beteiligung des Vorstands der BSAG eingerichtet, welche die Erarbeitung eines Unternehmenskonzeptes der BSAG begleitet. Ein Kontrakt soll den Rahmen für die Umsetzung des Konzeptes bilden. Auf der Grundlage des Gutachtens der Beratungsfirma wurde ein Unternehmenskonzept erstellt. Der Rahmen der Umsetzung des Unternehmenskonzeptes wurde in einem Kontrakt vereinbart. Die darin enthaltene Ergebnisplanung beinhaltet die notwendige Verlustreduzierung.

- Strategische und organisatorische Weiterentwicklung des Bereichs Straßen und Verkehr

Ziel ist es, die Verkehrsinfrastruktur Bremens langfristig bedarfsgerecht zu entwickeln, anzubieten, zu unterhalten und zu betreiben. Das Vermögen „Straße“ soll in seinem Wert erhalten werden. Die Aufgaben sind aktuell auf verschiedene Ressorts und Dienststellen verteilt (Amt für Straßen und Verkehr, Bauamt Bremen-Nord, Bremen-PORTS, Stadtamt, Senator für Wirtschaft und Häfen). Es existieren in manchen Bereichen regionalisierte Strukturen und intransparente Prozesse. Für den Erhalt des Vermögens „Straße“ nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ist im kameralistischen Systemen wenig Raum gegeben.

Mit dem Projekt der Weiterentwicklung des Bereichs Straße und Verkehr werden verschiedene Ziele verfolgt. Die Organisationsstrukturen sollen mit der Nutzung von Synergien durch Zusammenführung bereinigt werden. Die Prozesse können durch die Integration aller Beteiligten und durch erhöhte Transparenz — insbesondere in ökonomischer und ökologischer Hinsicht — optimiert werden. Die Sicherung und Finanzierung des Vermögens soll mit der Nutzung neuer Instrumente erfolgen. Es ist geplant, ressortübergreifend die folgenden Handlungsfelder zu bearbeiten:

- Mit einer durchgängigen und aufgabengerechten Prozess- und Strukturorganisation für die verschiedenen Organisationseinheiten sollen Synergiepotentiale erschlossen werden.
- Die betriebswirtschaftliche Ausrichtung aller Aktivitäten im Verkehrsbereich soll forciert werden. Dies betrifft die Angemessenheit der Ausbaustandards, eine am Werterhalt orientierte Straßenunterhaltung und eine effizientere Leistungserbringung (z. B. durch Reduzierung der Regelungstiefe).
- Die zukünftige Finanzierung von Bau und Unterhalt der Straßeninfrastruktur soll in neuen Formen — z. B. der Neukonzeption von Bau-

und Betreibermodellen und der Bildung eines Sondervermögens „Straße“ — erfolgen.

Das im Jahr 2000 begonnene Projekt zur Umsetzung eines Gutachtens der Beratungsfirma Mummert + Partner „Einführung des Neuen Steuerungsmodells im Amt für Straßen und Verkehr“, das in wesentlichen Bereichen bis Ende 2002 abgeschlossen wird, ist wichtiger Bestandteil der Weiterentwicklung des Verkehrsbereichs. Neben der Neugestaltung des Steuerungsinstrumentariums wird die Auf- und Ablauforganisation optimiert. Eine Reihe der beinhalteten Teilprojekte wurden bereits erfolgreich abgeschlossen; das Gesamtprojekt verläuft weitgehend im Plan. Im Bereich der Aufgabenabgrenzung zu BremenPORTS wurden Arbeitsgruppen zur Erarbeitung optimierter Strukturen eingerichtet, deren Ergebnisse in einer Senatsvorlage zum Personaltransfer im Rahmen der BremenPORTS-Gründung beinhaltet sind. Im Rahmen der Gründung von Sondervermögen wird der Bereich Straße in einem Projekt zur Umsetzung im Ressort SBU bearbeitet. In einer nächsten Projektphase sollen die weiteren ressortübergreifenden Projektthemen behandelt werden.

- Prozessoptimierung in den Bereichen Bauordnung/Stadtplanung/Landesbauordnung (LBO)

In einem Organisationsgutachten der Beratungsfirma WIBERA zur Optimierung der Entscheidungsabläufe in den Bauordnungsbehörden sind grundlegende Inhalte zu den folgenden Zielen erarbeitet worden. Im Bereich Stadtplanung und Bauordnung sollen die Prozesse der Planungs- und Bauordnungsverfahren effizienter gestaltet werden. Es ist angestrebt, die Regelungsdichte weitmöglichst zu reduzieren. Die Kundenorientiertheit soll bei den Leistungen der Stadtplanung und Bauordnung erhöht werden.

In der Umsetzung des Gutachtens wurden erste Ergebnisse der Optimierung von Prozessen erreicht. Die Fachbereiche Stadtplanung und Bauordnung wurden organisatorisch zusammengelegt und werden in diesem Jahr räumlich an einem zentralen Standort integriert. In einem Projekt sollen weitere Prozessverkürzungen erreicht werden. Die Handlungsfelder hierbei sind:

- Die Realisierung des Anzeigeverfahrens in der Bauordnung und eine durchgängige Umsetzung über Media@Komm.
- Mit der geplanten Novellierung der Landesbauordnung (LBO) sollen weitere Aufgabenreduktionen bzw. -verlagerungen vorgenommen werden.
- Im Zuge der bevorstehenden räumlichen Zusammenlegung der beiden Fachbereiche des Amtes für Stadtplanung und Bauordnung können Arbeitsabläufe gestrafft und kundenfreundlicher gestaltet werden. Dabei muss auch das Bauamt Bremen-Nord mit einbezogen werden.

Verschiedene Arbeitspakete eines aus dem Organisationsgutachten erarbeiteten Maßnahmenkatalogs wurden bereits umgesetzt. Das Projekt zur Prozessoptimierung in den Planungs- und Bauordnungsbehörden soll in diesem Jahr beginnen.

- Redesign der Planungsprozesse

An den Planungsprozessen im Bereich Bau und Umwelt sind häufig die verschiedensten Abteilungen und Dienststellen des Ressorts beteiligt. Trotz wesentlicher Verbesserungen, die sich im Zuge der Zusammenlegung der Bereiche Bau und Umwelt in einem Ressort ergeben haben, werden nicht immer alle Beteiligten (intern, extern) rechtzeitig und in der wirkungsvollsten Weise integriert.

Das Ziel ist es, die Planungsvorhaben der Stadt-, Bau- und Verkehrsplanung in ökologischer und ökonomischer Hinsicht zu optimieren. Die Prozesse müssen vereinfacht und verkürzt werden, ohne dass es zu einseitigen Einschränkungen wesentlicher Belange kommt. In einem Modellprojekt sollen die Planungsprozesse effektiv und effizient gestaltet werden.



Das geplante Projekt hat einen ganzheitlichen und pragmatischen Ansatz. Es soll nicht im Vorwege ein vollständiges theoretisches Konzept ausgearbeitet werden, sondern parallel zur Analysephase der Kernprozesse werden die Konzeptelemente an konkreten Planungen angewendet. Die Führungskräfte und Mitarbeiter sind dabei aktiv eingebunden. Das Projekt Redesign der Planungsprozesse soll in diesem Jahr beginnen.

— Neubürgeragentur

Das Ziel ist die Stabilisierung bzw. Erhöhung der Einwohnerzahl. Instrumente können hierbei neben einer offensiven, sachlichen und glaubwürdigen Informationskampagne über das Angebot der beiden Städte vor allem eine optimierte und kundenfreundliche Vermittlung der unterschiedlichen Angebote der Kommunen Bremen und Bremerhaven sein. Dabei ist eine enge Kooperation mit dem Bürger-Service-Center zielführend, um Synergieeffekte zu erzielen.

Eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe unter Federführung des Senator für Bau und Umwelt und des Senator für Inneres, Kultur und Sport soll ein Organisationsmodell für einen Neubürgerservice entwickeln. An der Konzeptentwicklung werden bremische Institutionen und Unternehmen beteiligt.

Die Arbeitsgruppe hat einen Bericht über die Konzeption des Neubürgerservice erarbeitet. Es wurden die Handlungsfelder — in Form von Phasen des Kontaktes des Neubürgers — und die Zielgruppen identifiziert. Für die Stadtgemeinde Bremen wurde ein Modell des Neubürgerservice ausgearbeitet. Für die Stadtgemeinde Bremerhaven wird wegen der unterschiedlichen strukturellen Voraussetzung ein getrenntes Konzept entwickelt. Die Feinkonzeptionierung ist im Juli 2002 vom Senat beschlossen worden. Nach Vorlage im Haushalts- und Finanzausschuss wird in der nächsten Projektphase eine Trägerschaft gesucht. Die Eröffnung der Neubürgeragentur ist zum Herbst 2002 geplant.

### **3.4.7 Senator für Wirtschaft und Häfen**

— Umwandlung des Hansestadt Bremischen Hafenamtes in eine privatrechtliche Rechtsform BremenPORTS Management + Services GmbH & Co. KG

Die Koalitionsvereinbarung hat die Aussage getroffen, dass für den Hafenbetrieb eine wirtschaftliche Einheit in der Rechtsform eines Eigenbetriebes oder einer privatrechtlichen Gesellschaft zu gründen ist. Ziel war es, organisatorisch auf die gestiegenen Anforderungen des weltweiten Logistikmarktes zu reagieren und die bremischen Häfen dadurch in diesem Markt, besonders aber in der nordwesteuropäischen Region, strategisch zu positionieren.

Zur Vorbereitung dieser Reorganisation wurde von der Beratungsfirma Roland Berger & Partner die Markt- und Konkurrenzsituation untersucht und daraus strategische Anforderungen an die Ausrichtung und Organisation der bremischen Häfen abgeleitet. Auf diese Anforderungen wurde dann mit Hilfe der Beratungsfirma das Konzept für die Reorganisation des Hansestadt Bremischen Hafenamtes (HBH) ausgerichtet. Zu den wesentlichen Merkmalen der neuen Organisation gehören:

- Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Hafengruppen Bremen und Bremerhaven,
- Abbau von Hierarchieebenen,
- Aufbau einer Vermarktungskompetenz und strategischen Steuerung,
- Schaffung der rechtlichen Möglichkeit zum Eingehen strategischer Allianzen.

Das HBH besteht mit den verbleibenden hoheitlichen Aufgaben fort, insbesondere denen der Hafensicherheit und Verkehrslenkung.

Mit der Beteiligung der BremenPORTS an der Entwicklungsgesellschaft für den Jade-Weser-Port in Wilhelmshaven wurde auch bereits eine strategische

Allianz geknüpft, die die Position der bremischen Häfen gegenüber ihren Konkurrenten weiter stärken wird.

Am Projekt waren in allen Phasen des Projektes die jeweiligen fachkundigen und betroffenen Mitarbeiter in erheblichem Umfang aktiv eingebunden. Insbesondere die Durchführung von „Integrationsworkshops“ mit über 300 Mitarbeitern haben sich als zielführend und konsensstiftend erwiesen. Auch die Personalräte und der Gesamtpersonalrat waren an den jeweiligen Arbeitsgruppen beteiligt und in den Projektgremien vertreten. Mit den Gewerkschaften wurde, ebenso wie mit dem Kommunalen Arbeitgeberverband, eng zusammengearbeitet und für den Personalübergang eine entsprechende Rahmenvereinbarung ausgehandelt.

- Überprüfung der betrieblichen Förderprogramme mit folgender Zielsetzung:
  - Überprüfung von Effektivität und Effizienz der einzelnen Programme,
  - Straffung/Zusammenfassung von einzelnen Programmen,
  - Prüfung, welche Förderungen als rückzahlbare Zuschüsse oder Darlehen ausgestaltet werden können.

Die Überprüfung der betrieblichen Förderprogramme bezüglich Effizienz und Effektivität ist erfolgt. Ein Vorschlag liegt vor. Gegenwärtig erfolgt die Detaillierung der jeweiligen Förderkonditionen.

- Baggergutentsorgung

Für Baggerungen und die Baggergutentsorgung sind neue, kostensenkende Verfahren und Entsorgungsmöglichkeiten zu entwickeln. Dabei sind die nautischen Erfordernisse einzuhalten. Die Umsetzung beinhaltet unterschiedlichen Vorhaben, die nachfolgend genannt werden. Die einzelnen Vorhaben befinden sich in unterschiedlichen Bearbeitungsphasen:

- Der Baggergutanteil in den bremischen Häfen in Bremerhaven ist durch eine geänderte Hafenzuwässerung (Freilaufkanal) reduziert worden.
- Die Wasserverluste in den Schleusenhäfen in Bremerhaven sind reduziert worden.
- Die Pläne für die Anpassung des Deponiekonzepts und die Unterbringung des Baggerguts aus den bremischen Häfen in Bremerhaven auf der Baggergutdeponie Bremen-Seehausen werden geändert.
- Die Vertragsergänzungen werden vorgenommen.
- Der laufende Vertrag ist gekündigt worden und läuft zum Ende 2003 aus.
- Der eigene Baggereibetrieb in Bremerhaven wird auch in Bremen eingesetzt.
- In Absprache mit dem Hafenkapitän erfolgt die bedarfsgerechte Baggerung in Bremen und Bremerhaven.
- Baggergut wird als Deponieabdeckung verwertet (Lüssum-Bockhorn).
- Verfahren zur Behandlung bzw. Verwertung von Baggergut werden entwickelt und erprobt.

### **3.4.8 Senator für Finanzen**

Schon vor der Beschlussfassung zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung hat es im Geschäftsbereich Senator für Finanzen einschneidende „Umbaumaßnahmen“ gegeben. Nach der Entscheidung des Bundes, die Zoll- und Verbrauchssteuerabteilung der OFD Bremen aufzulösen, war bei sechs nachgeordneten Finanzämtern der Bestand der OFD unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht mehr zu rechtfertigen. Im Vorgriff auf eine beabsichtigte Änderung des Grundgesetzes und des Finanzverwaltungsgesetzes war das Bundesministerium der Finanzen damit einverstanden, dass im Rahmen einer Übergangslösung

die Aufgaben und das Personal der Besitz- und Verkehrssteuerabteilung der Oberfinanzdirektion Bremen mit Wirkung vom 1. September 1999 bzw. 1. Januar 2000 in den Bereich des Senators für Finanzen übergeleitet worden sind.

Die Finanzbauaufgaben der Landesvermögens- und Bauabteilung werden nach einem Beschluss des Senats zur Umsetzung des Gutachtens der Beratungsfirma McKinsey ab dem 1. Januar 2000 gemeinsam mit dem Landesbau wahrgenommen.

Die Gruppe St 3 (Automation) der Oberfinanzdirektion Bremen wird ab dem 1. Januar 2001 in der Form eines Eigenbetriebes (fidatas bremen) geführt.

Durch Beschluss des Senats vom 7. Juli 1999 ist die Auflösung der Senatskommission für das Personalwesen und die Überführung der Aufgabenerledigung auf eine neue Abteilung für Ministerial- und Steuerungsaufgaben („Personal- und Verwaltungsmanagement“) beim Senator für Finanzen, einen Eigenbetrieb für Personal-, Verwaltungs- und Finanzdienstleistungen zum 1. Januar 2000 (Performa Nord) und die Ressorts und Dienststellen in personalrechtlichen Angelegenheiten, soweit sich der Senat nicht die Entscheidung vorbehalten hat, beschlossen worden.

Zu den Zielen in den nächsten Jahre zählen die Trennung von strategischen und operativen Aufgaben, die Umsetzung der Produktgruppenstruktur, der Abschluss von Kontrakten mit dem Aus- und Fortbildungszentrum, den Eigenbetrieben Performa-Nord und fidatas bremen sowie den Finanzämtern, die Fortsetzung der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung, der Aufbau eines KLR-Service-Centers und die verstärkte Ausrichtung der Abteilungen „Haushalt, Geld und Vermögen“ und „Personal- und Verwaltungsmanagement“ als Steuerungsunterstützung für den Konzern Bremen sowie die Reorganisation und Refinanzierung des Beteiligungswesens im Konzernmanagement.

Konzentriert auf Kernaussagen erfolgt die Umsetzung der Ziele durch

- aufgabenorientierte Umorganisation und Straffung der Abteilungen der senatorischen Dienststelle (Steuerungsunterstützung des Konzerns Bremen) und der Steuerverwaltung,
- Intensivierung der DV-Nutzung und des Aufbaus betriebswirtschaftlicher Instrumentarien,
- Reduzierung der notwendigen Ressourcen durch Kooperation, Ausgliederung oder Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten (auf bestehende Einrichtungen im nachgeordneten Bereich),
- Intensivierung der länderübergreifenden Zusammenarbeit,
- Flexibilisierung des (auch ämterübergreifenden) Personaleinsatzes,
- Abschluss von Kontrakten mit dem Aus- und Fortbildungszentrum sowie den Eigenbetrieben Performa-Nord und fidatas Bremen,
- Fortführung der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung.

Die Umsetzung der Ziele erfolgt in sieben Schwerpunkten mit fünfzehn Projekten, die alle nach Plan verlaufen. Dabei dienen die aufgabenkritische Optimierung der Aufgaben und die einzelnen Projekte der Einhaltung der gesetzten Eckwerte im Jahre 2005:

- Abteilungen 2 und 3 im Jahr 2005

Konzentration auf strategische Aufgaben, Ausrichtung der Abteilungen „Haushalt, Geld und Kredit, Vermögen“ und „Personal- und Verwaltungsmanagement“ als Steuerungsunterstützung für den Konzern Bremen, Eröffnung von Refinanzierungsmöglichkeiten.

- Abteilungen Z und 1 im Jahr 2005

Prüfung, ob weitere Aufgaben auf nachgeordnete Dienststellen übertragen werden können.

— Eigenbetrieb Performa Nord

Der Eigenbetrieb ist gehalten, ein Unternehmenskonzept vorzulegen, das Grundlage für einen mit dem Senator für Finanzen abzuschließenden Steuerungskontrakt sein soll. Dieser Kontrakt soll die im Rahmen des Konsolidierungsprozesses gewährten Zuwendungen und Zuschüsse auf der Grundlage des vorzulegenden Businessplans strukturieren. Zugleich soll ein Controllingssystem eingeführt werden, das den Mittelabfluss unter dem Gesichtspunkt der zu verändernden Unternehmensstrategie beobachtet und im Hinblick auf die angestrebten Finanzziele (spätestens zum Ende des Finanzplanzeitraums 2005 wieder ein ausgeglichenes Betriebsergebnis vorzulegen) steuernd begleitet.

— Finanzämter

Bei den Finanzämtern steht die Identifizierung von Aufgabenfeldern für eGovernment, die Rationalisierung durch Umstrukturierung der Veranlagungsbereiche der Finanzämter Bremen-Mitte, Ost und West, die DV-Ausstattung der Vollstreckungsstellen auf der Basis des Projekts FISCUS (bundeseinheitliches Verfahren), die Prüfung der weiteren Dezentralisierung der personalwirtschaftlichen und personalrechtlichen Entscheidungsbefugnisse sowie die Erweiterung der zentralen Informations- und Annahmestellen zur Verbesserung der Dienstleistungsangebote, insbesondere für Behinderte, im Vordergrund.

Die Umorganisationsmaßnahmen in den Veranlagungsbereichen der Finanzämter Bremen-Mitte, -Ost und -West hat eine Einsparung von 56 Arbeitskräften in diesem Bereich ermöglicht, die u. a. zur Verstärkung der Außendienste zur Verfügung gestellt werden konnten.

— Regionale Kooperation

— Aus- und Fortbildung

Die regionale Kooperation und die länderübergreifende Zusammenarbeit im Gebiet der Aus- und Fortbildung soll intensiviert sowie der Bereich der Ausbildung im bremischen öffentlichen Dienst neu geordnet werden.

— Neue Medien

Im Rahmen des Media@Komm-Projektes sollen elektronische Kontakt-, Bearbeitungs- und Bezahlungsmöglichkeiten angeboten werden. Das System PuMa-Online sieht eine grundlegende Anpassung der DV-Systeme im Personalbereich vor, einschl. Realisierung von Wirtschaftlichkeitseffekten.

Die Bearbeitung der Projekte erfolgt im Einvernehmen mit der Personalvertretung nach den im Ressort bewährten Prinzipien der Projektarbeit. Danach werden von den für jedes Projekt eingerichteten Arbeitsgruppen Lösungsvorschläge entwickelt, die in einer Qualitätssicherungsinstanz zu überprüfen und in der Entscheidungsinstanz zu genehmigen sind. Um auch die Information der nachgeordneten Einrichtungen, der Gewerkschaften, der Personalräte und Frauenbeauftragten und die Information untereinander sicherzustellen, wird eine ressortinterne Reformkommission gebildet, der sieben Arbeitnehmer- und sieben Arbeitgebervertreter angehören sollen.

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

Der Beteiligung der Beschäftigten, der Personalräte und der Gewerkschaften wird im Gesamtprojekt hohe Bedeutung beigemessen; sie erfolgt auf verschiedenen Wegen. Neben der formalen Beteiligung der Personalvertretungen in den verschiedenen Gremien sind die örtlichen Personalräte intensiv in die Arbeit der jeweiligen Projekte eingebunden. Die Mitarbeiter der verschiedenen Ebenen werden in allen Projekten direkt in die Ausarbeitung der Lösungen einbezogen.

Der Vorsitzende des Gesamtpersonalrates war — wie bereits unter Ziffer 3.1 ausgeführt — beratendes Mitglied der Staatsrätelenkungsgruppe. Darüber hinaus war und ist der Gesamtpersonalrat in den jeweiligen Steuerungsgruppen mit be-

ratender Stimme vertreten, vor Ort in den einzelnen Projektgruppen werden Vertreter der örtlichen Personalräte und der Beschäftigten ebenfalls einbezogen.

Nach Auflösung der Staatsräte lenkungsgruppe wird die Einbindung des Gesamtpersonalrates in den Prozess der Neuordnung weiter durch dessen Vertretung in den einzelnen Steuerungsgruppen sowie durch die Verwaltungsreformkommission sichergestellt. Des Weiteren werden sich der Chef der Senatskanzlei und der Staatsrat für Haushalt und Personal beim Senator für Finanzen regelmäßig mit dem Gesamtpersonalrat treffen, um über den jeweiligen Stand des Neuordnungsprozesses zu informieren und sich über die nächsten Schritte auszutauschen; bei Bedarf werden Vertreter der Fachressorts hinzugezogen.

Darüber hinaus wurde im Rahmen des Verwaltungsreformabkommens eine „Reformkommission“ mit paritätischer Besetzung durch Gewerkschaften und Gesamtpersonalrat sowie Staatsräten eingerichtet. Die Reformkommission hat die Aufgabe, politische Ziele festzulegen, den Reformprozess strategisch zu steuern, Grundsätze festzulegen, neue Vorhaben zu initiieren und über den Reformprozess zu informieren.

In der Verwaltungsreformkommission ist die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Vertreter an Veränderungsprozessen in den einzelnen Ressorts bilanziert, diskutiert und auch kritisch reflektiert worden. Darüber hinaus hat sich die Kommission mit den Zielen und Ansatzpunkten des Reformprozesses in der breimischen Verwaltung auseinandergesetzt und die jeweiligen Standpunkte diskutiert. Der Gesamtpersonalrat hat den Entwurf einer Dienstvereinbarung zur Beschäftigtenbeteiligung bei Modernisierungsprojekten und ihren Umsetzungsprozessen eingebracht. Dieser Entwurf wurde ausführlich erläutert und erörtert. Es wurde jeweils der Auftrag erteilt, Verständigungsmöglichkeiten herauszuarbeiten. Diese Diskussionen werden in der zweiten Jahreshälfte fortgesetzt.

Die zentrale Koordinierungsfunktion hat die Verwaltungsreformkommission in den letzten zwei Jahren nicht wahrnehmen können, weil die Zielsetzungen des Neuordnungsprozesses durch die extreme Haushaltsnotlage sowie die Grundstrukturen politisch und durch Senatsentscheidungen vorgegeben waren, die die Arbeitnehmervertreter so nicht übernehmen konnten. Beide Seiten haben aber den Dialog und die Diskussion über Verständigungsmöglichkeiten nicht abreißen lassen und gehen davon aus, dass es gelingt, sich über die Ziele und Ansatzpunkte des Reformprozesses sowie über die Beschäftigtenbeteiligung bei Modernisierungsprojekten zu verständigen. Damit wären die Grundlagen für die weiteren Aufgabenstellungen der Verwaltungsreformkommission gelegt.

## **5. Gesamtbewertung des Programmes „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“**

Die Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung stellt ein umfangreiches Aufgabenpaket dar, dessen Erfüllung ein wesentlicher Bestandteil der Haushaltskonsolidierung und somit der Zukunftssicherung der Freien Hansestadt Bremen ist. Dabei geht es, wie dargestellt, nicht nur um die finanzwirtschaftliche Konsolidierung, sondern auch um eine umfassende Innovation der Verwaltung.

Ein solch umfassendes Reformvorhaben kann, auch wenn es von einer breit angelegten Reformorganisation getragen wird (Staatsräte lenkungsgruppe, Staatsräte klausur, Steuerungsgruppen, Ressortstrategierunden etc.), nicht allein mit internen Kräften bewältigt werden. Vielmehr wurden mit externen Beratern notwendige methodische und inhaltliche Impulse in den Reformprozess eingebracht.

Die umfassende Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung ist in den Jahren 2000 und 2001 „aus einer Hand“ von der Beratungsfirma Roland Berger & Partner begleitet worden. Die Berater unterstützten insbesondere die Staatsräte lenkungsgruppe, die Staatsräte klausur und die Steuerungsgruppen sowie die Ressortstrategiearbeit. Darüber hinaus waren die Berater in ressortspezifische und ressortübergreifende Projekte eingebunden.

Die Begleitung des Reformprozesses war von Beginn an daraufhin angelegt, die Ressorts möglichst schnell in die Lage zu setzen, den Prozess der Innovation und Sanierung eigenverantwortlich durchzuführen. Die Grundsatzentscheidung, für diesen schwierigen Neuordnungsprozess eine „Beratung aus einer Hand“ zu nutzen, hat sich als sehr positiv erwiesen. Insbesondere sind hervorzuheben:

- Die Berater haben wichtige Anstöße für den Neuordnungsprozess geleistet.
- Bei der Erarbeitung der Ressortstrategien haben die Berater eine große Wirkung erzielt und in den einzelnen Ressorts das Bewusstsein für den Sanierungskurs gestärkt.
- Von großem Wert war die externe Unterstützung, um bereits laufende Prozesse zu beschleunigen (z. B. bei der Einführung der Sozialzentren).
- Die externe Unterstützung hat die erforderliche Stringenz und „Ernsthaftigkeit“ der Debatte gebracht und bei der Erarbeitung von Ressortstrategien sowie bei ressortinternen Projekten wesentliche Hilfestellungen gefördert. Hierbei wurden insbesondere das Innovationspotenzial der Mitarbeiter gebündelt, die Ideen der Mitarbeiter aufbereitet und soweit möglich in den weiteren Prozess eingebunden.
- Mit Unterstützung der Berater ist es gelungen, eine sich selbsttragende Organisationsstruktur aufzubauen, und zwar sowohl in den einzelnen Ressorts als auch für die Querschnittsthemen.

Für die Dauer der Legislaturperiode war zunächst ein Beratungskontingent von bis zu 8 Mio. DM vorgesehen. Für die Finanzierung wurden in den Jahren 2000 bis 2003 jährlich 1 Mio. DM zentral im Haushalt „Allgemeine Finanzen“ veranschlagt. Die verbleibende Hälfte sollte entweder aus den jeweiligen Ressortbudgets oder aus dem Fonds für betriebswirtschaftlich rentable Maßnahmen, die entsprechend dem Regelwerk durch die inanspruchnehmenden Ressorts zu refinanzieren sind, finanziert werden.

Insgesamt hat sich der Prozess der externen Begleitung wesentlich schneller und umfassender als ursprünglich geplant gestaltet. Der Prozess der Neuordnung hat eine eigene Dynamik erhalten; wesentliche Ziele des Neuordnungsprozesses sind bereits frühzeitig angestoßen bzw. identifiziert worden. Bis Ende 2001 wurden an die Beratungsfirma Roland Berger & Partner deshalb Aufträge in Höhe von ca. 13 Mio. DM vergeben. Für die Finanzierung wurden 2 Mio. DM aus den zentral veranschlagten Mitteln herangezogen, die verbleibenden 11 Mio. DM wurden aus Ressortmitteln bzw. aus dem Fonds für betriebswirtschaftlich rentable Maßnahmen bereitgestellt. Alle Nachträge wurden dabei vorab von den parlamentarischen Gremien gebilligt.

Die in 2000 und 2001 zentral veranschlagten Mittel wurden hauptsächlich zur Finanzierung der Begleitung/Qualitätssicherung der Staatsrätelenkungsgruppe/Staatsräteklausur und der Steuerungsgruppen genutzt, während die Ressortprojekte überwiegend durch die inanspruchnehmenden Ressorts selbst bzw. über den Fonds finanziert wurden.

Mit der gewählten Organisation des Prozesses der Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung wurde die erforderliche Infrastruktur für die konsequente Fortführung der Sanierung der Haushalte und der Zukunftssicherung der Freien Hansestadt Bremen geschaffen.

Um das Ziel zu erreichen, im Jahr 2005 einen verfassungskonformen Haushalt aufzustellen und die aktuelle Deckungslücke im konsumtiven Haushalt („Betriebshaushalt“) von ca. 445 Mio. Euro im Haushalt 2002 und ca. 397 Mio. Euro in 2003 durch Einnahmeerhöhungen und Ausgabenabsenkungen zu schließen, sind von den Ressorts bereits umfassende Umbaustrategien entwickelt und die erforderlichen Umsetzungsschritte in die Wege geleitet worden. Beispielfhaft benannt werden sollen an dieser Stelle nur einige größere Projekte. Im Rahmen der Ressortberichte wurden die einzelnen Maßnahmen ausführlich dargestellt.

- Umwandlung des Hansestadt Bremischen Hafenamtes in eine privatrechtliche Rechtsform BremenPORTS Management + Services GmbH & Co.KG,
- Neuordnung des Liegenschaftswesens,
- Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung bei der Polizei Bremen,
- Arbeitsförderung: Gründung „Bremer Arbeit GmbH“ und „Bremerhavener Arbeit GmbH“,

— Gründung der zwölf Sozialzentren.

Die von der Beratungsfirma Roland Berger & Partner aufgezeigten Einsparpotenziale bzw. Einnahmeverbesserungen sind — soweit schon in den Jahren 2002 und 2003 realisierbar — von den Ressorts zur Einhaltung der engen Eckwertvorgaben bei der Aufstellung der Haushalte berücksichtigt worden. Damit werden auch für diese beiden Jahre die Sanierungsauflagen erfüllt. Die Bremische Bürgerschaft, die sich bekanntlich über das Sanierungs-Sicherstellungsgesetz selbst verpflichtet hat, hat den vom Senat empfohlenen Handlungsrahmen übernommen.

Eine entscheidende Weichenstellung für das für Bremen wichtige Sanierungsjahr 2005 stellen die im Dezember 2001 abgeschlossenen Haushaltsberatungen für die Jahre 2002/2003 dar. Die mit Beteiligung der Beratungsfirma Roland Berger & Partner eingeleiteten Ressortstrategien zur Neuordnung der Aufgabewahrnehmung haben dazu beigetragen, dass die engen Vorgaben des Sanierungskurses eingehalten werden konnten.

Die Finanzkennziffern belegen eindeutig, dass die Freie Hansestadt Bremen dem Sanierungsziel im engeren Sinn, also der Überwindung der extremen Haushaltsnotlage, wieder ein gutes Stück näher kommen wird.

Die Umsetzung der mit der Beratungsfirma Roland Berger & Partner erarbeiteten Empfehlungen ist wegen der tiefgreifenden Veränderungen der gegenwärtigen Organisationsstrukturen mit teilweise erheblichen personellen Auswirkungen ein längerer Prozess. In den einzelnen Bereichen vollziehen sich schwierige und sehr komplexe Entwicklungsprozesse, die nicht in wenigen Monaten zu bewältigen sind. Sie werden bis 2005 zur Einhaltung der Sanierungsvorgaben beitragen.

Der Weg mit dem Ansatz „sparen und investieren“ wird konsequent fortgesetzt. So steht auch die aktuelle Finanzplan-Fortschreibung der Freien Hansestadt Bremen unter dem Vorzeichen einer Befreiung aus der extremen Haushaltsnotlage. Es besteht die schwierige Aufgabe, den Sanierungspfad der bremischen Haushalte bis 2005 darzustellen, die für seine Einhaltung notwendigen Rahmenbedingungen zu dokumentieren und die für alle Aufgabenbereiche des Landes daraus resultierenden Konsequenzen zu verdeutlichen.

Die Ressorts werden für ihre Themenfelder ab 2002 die notwendigen Umsetzungsprozesse eigenverantwortlich in dezentraler Verantwortung mit dem Einsatz von verwaltungsinternem Know-how realisieren. Somit werden diese als selbsttragende Projekte weitergeführt; nur noch in Teilbereichen wird es erforderlich sein, spezifische externe Beratungsleistungen hinzuzuziehen.

In der Staatsräteklausur werden die Ressortstrategien der einzelnen Ressorts weiter diskutiert und im Sinne einer Vernetzung fortentwickelt. Die Ressortstrategien stellen mit der Zielperspektive 2005 dar, auf welchem Wege die Ressorts ihren jeweiligen Beitrag zur Erreichung der Hauptziele des Senats — „Sanierung“ (Herstellung des verfassungskonformen Haushalts 2005) und „Innovation“ (Umbau der öffentlichen Verwaltung) — leisten können.

**Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung**

**Bremen, 16. Januar 2002**

**Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung**

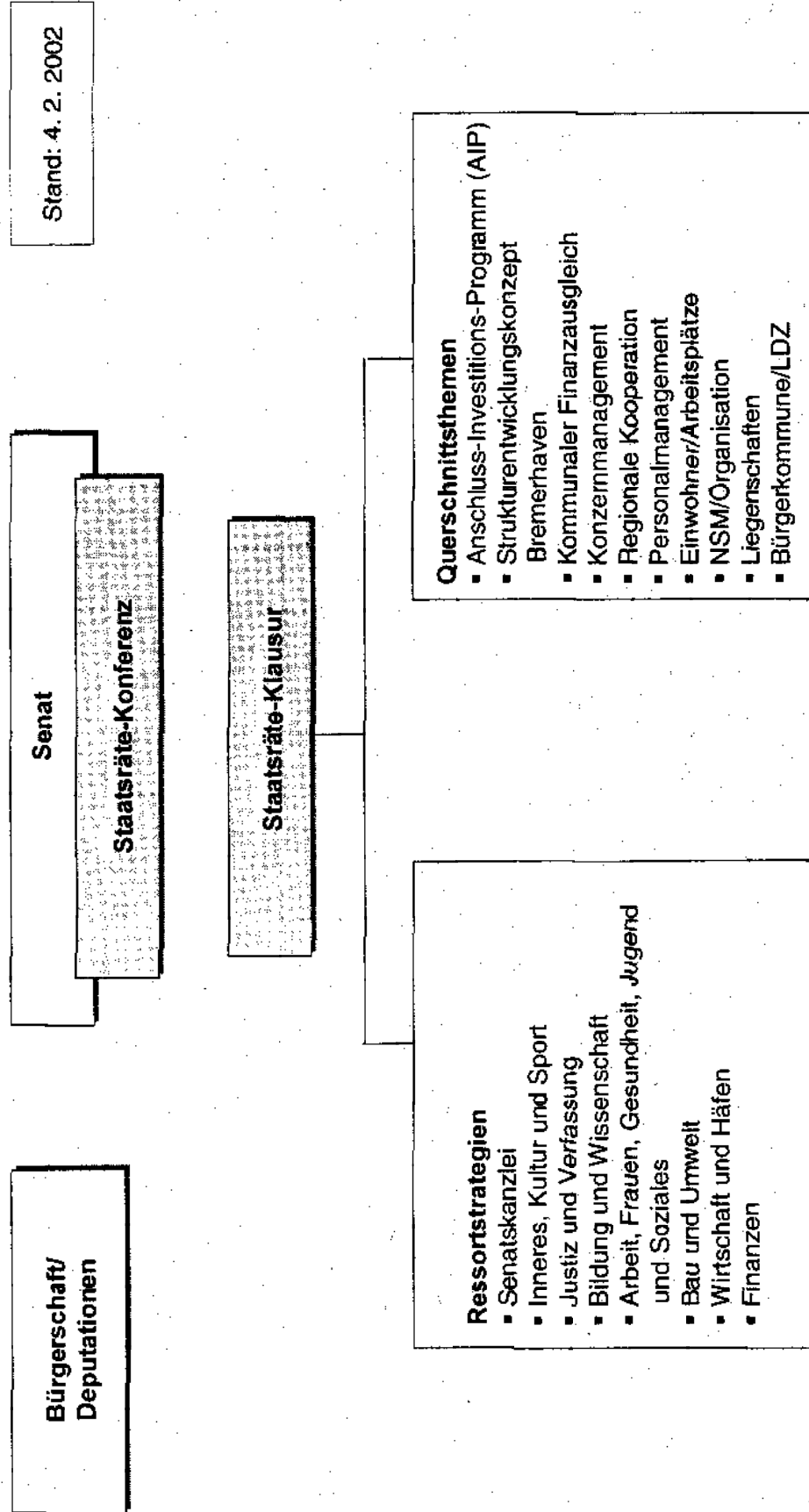
hier: Arbeitsstruktur ab 2002

- Die Staatsräte lenkungsgruppe wird aufgelöst und ihre Aufgaben übertragen auf die Staatsräte Klausur mit der Folge, dass zukünftig alle Staatsräte/-innen teilnehmen.
- Den Vorsitz führt der Chef der Senatskanzlei, Herr Prof. Dr. Hoffmann.
- Die Sitzungen werden analog dem bisherigen Verfahren bei der Staatsräte lenkungsgruppe vorbereitet und nachbereitet, d. h. es werden sowohl eine Tagesordnung vorbereitet als auch ein Ergebnisprotokoll erstellt.
- Es wird eine gemeinsame Geschäftsführung für den Bereich der Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung eingerichtet mit Vertretern der Senatskanzlei (NN), des Senators für Finanzen (Frau Willenborg, Herr Drewes) und Herr Bargfrede. Diese nehmen an den Sitzungen der Staatsräte Klausur teil.
- Die Steuerungsgruppen bleiben bestehen, sie werden zukünftig der Staatsräte Klausur berichten.
- Als beratende Mitglieder für den Bereich der Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung nehmen teil:
  - Der Oberbürgermeister der Stadt Bremerhaven
  - Herr Spielhoff (Rechnungshof der Freien Hansestadt Bremen)
  - Des Weiteren die Herren Dr. Bongartz und Lühr (Senator für Finanzen) sowie Dr. Heseler (Senatskanzlei)
- Die Einbindung des Gesamtpersonalrates in den Prozess der Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung wird durch dessen Vertretung in den einzelnen Steuerungsgruppen sowie durch die Verwaltungsreformkommission sichergestellt.





# Reformorganisation „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“



Stand: 4. 2. 2002