

# PROGRAMM ZUKUNFTSORIENTIERTE VERWALTUNG

MASTERPLAN 2018/2019



Freie  
Hansestadt  
Bremen

Die Senatorin für Finanzen  
Senatskanzlei Bremen



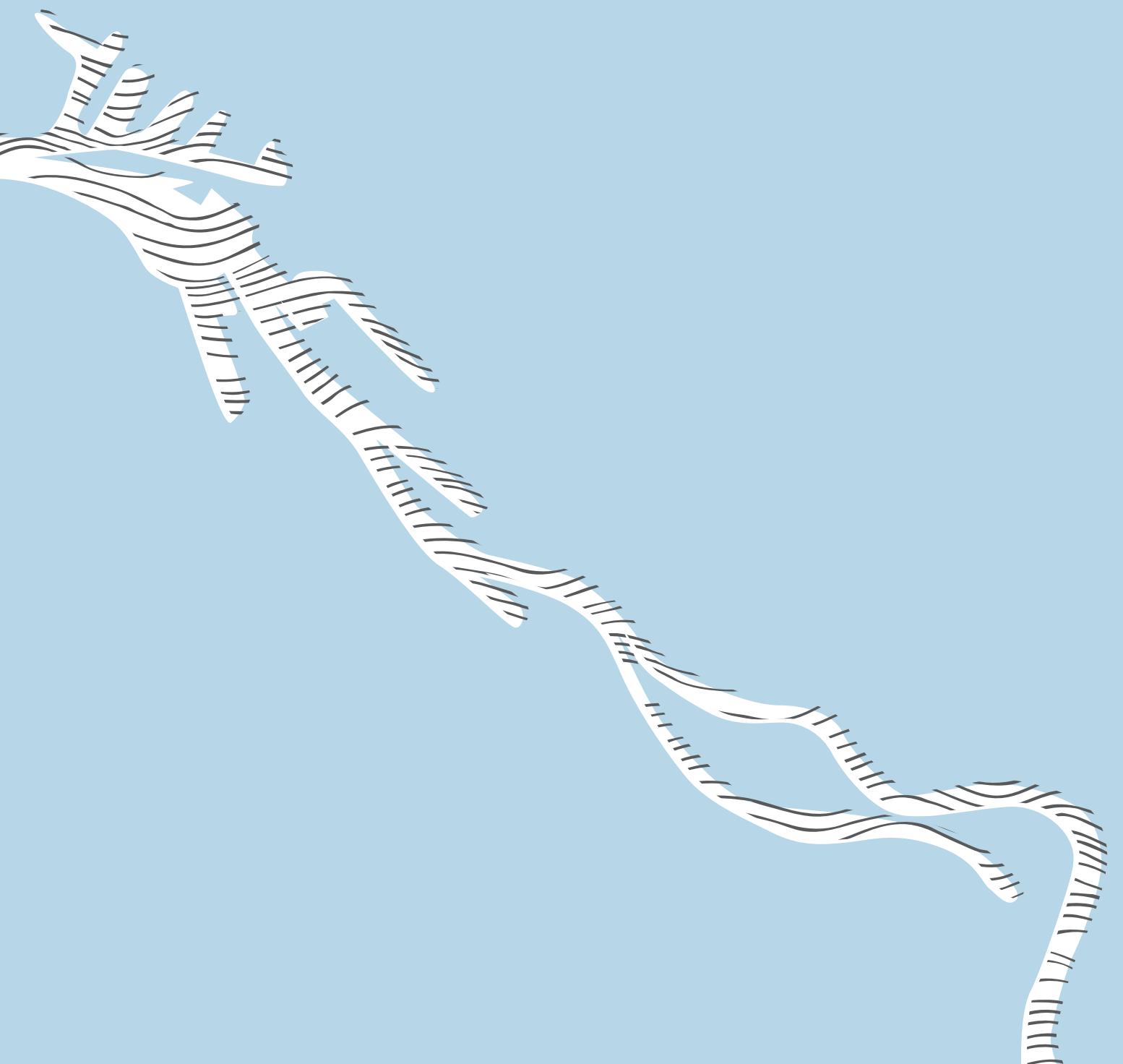
**Creative Commons Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 4.0**

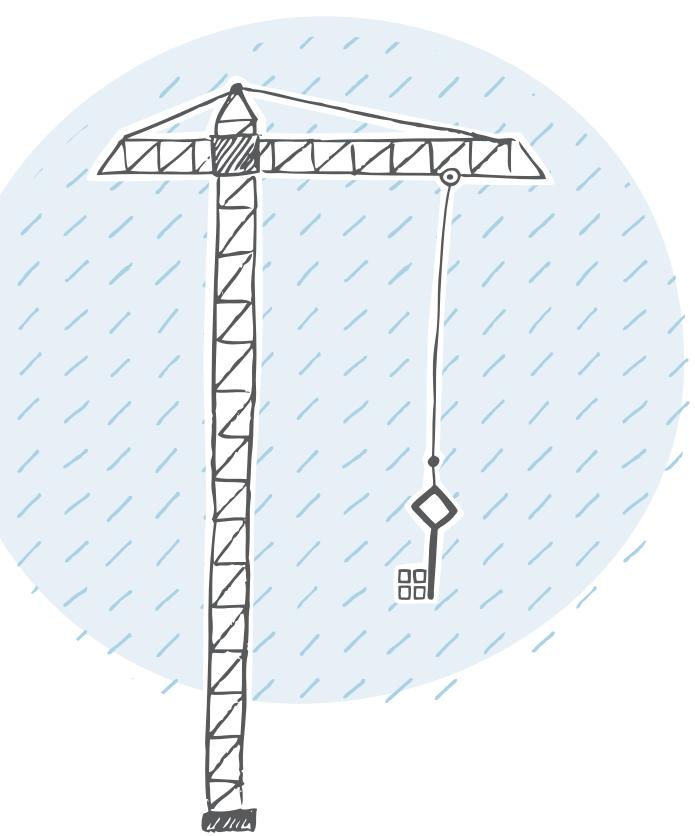
Diese Lizenz erlaubt nicht die Nutzung folgender enthaltener Inhalte:

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

**PROGRAMM ZUKUNFTSORIENTIERTE VERWALTUNG**

**MASTERPLAN 2018/2019**





# AGENDA

## 7 gestalten

Eine starke Verwaltung für die Herausforderung der Zukunft  
*Bürgermeister Dr. Carsten Sieling und Bürgermeisterin Karoline Linnert*

## 9 verändern

Die Aufgabe: Für den Wandel gerüstet sein  
Das Programm: Zukunftsorientierte Verwaltung  
Die Unterstützung: Veränderung professionell begleiten

## 19 bewegen

Zukunftsorientierte Verwaltung bringt in Bewegung  
Investitionen in Bürgerservice und digitale Verwaltung  
Beirat Innovative Verwaltungsentwicklung  
Beirat Bürgerfreundliche Verwaltung  
Arbeit 4.0: Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst  
Innovationszirkel: Ein Blick auf die Verwaltung der Zukunft  
Befragung: Der öffentliche Dienst im Umbruch?  
Zukunftsfähig heißt: inklusiv – chancengleich – barrierefrei  
Onlinezugangsgesetz und TOP 10 Bremen:  
Digitalisierung der wichtigsten Verwaltungsleistungen für  
Unternehmen in Bremen

## 32 entwickeln

Die Entwicklungsfelder und Vorhaben

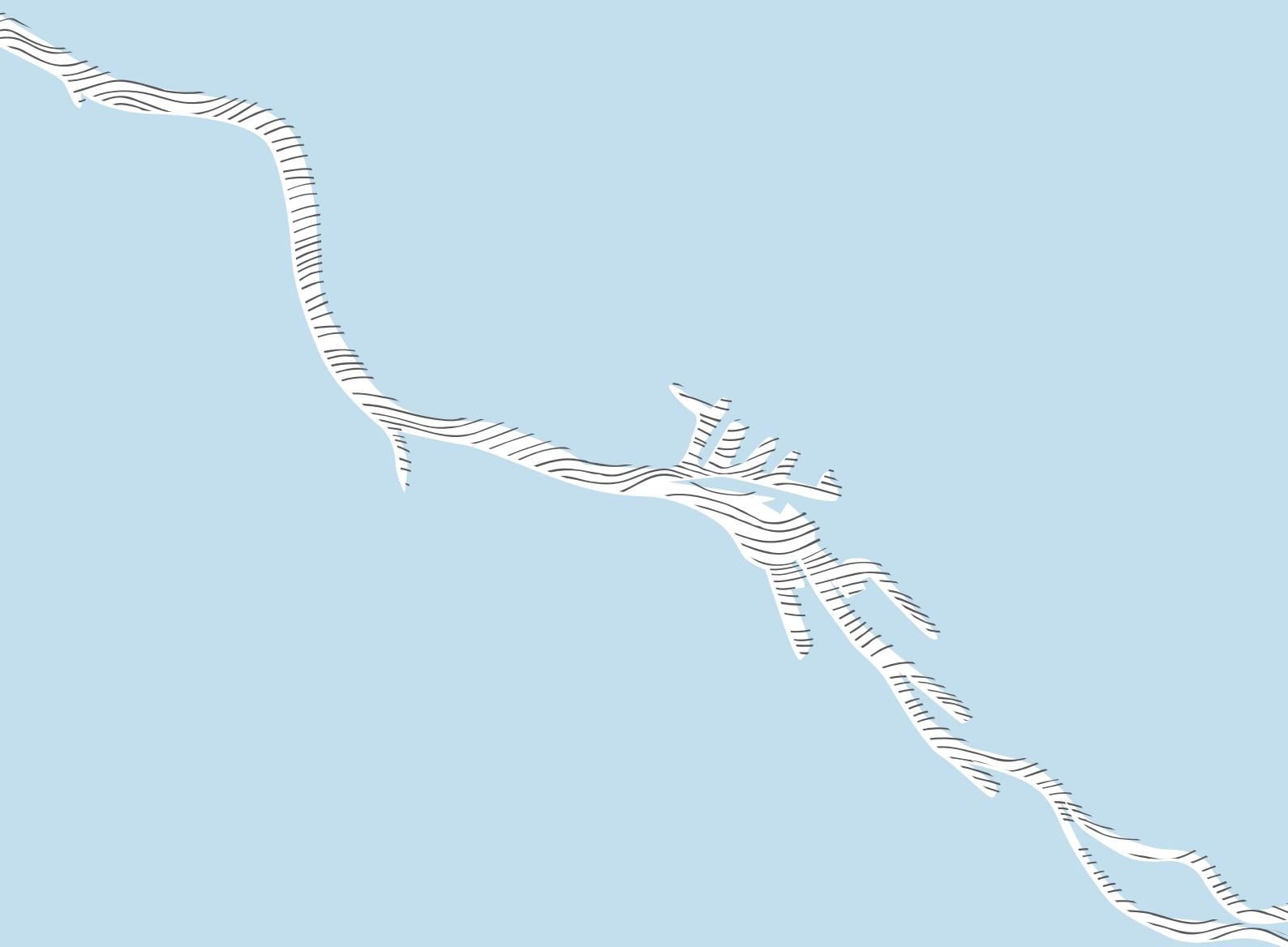
- EF 1 Integrierte Gesamtsteuerung und öffentliche Unternehmen
- EF 2 Personalpolitik und Arbeit 4.0
- EF 3 Digitale Verwaltung
- EF 4 Transparenz und Bürgerservice
- EF 5 Kooperative Verwaltungsentwicklung im Stadtteil
- EF 6 Optimierung der Organisation
- EF 7 Länderübergreifende Kooperation

## 100 Gesamtverzeichnis aller Vorhaben

## 107 Bremer Dokumente zur Verwaltungsentwicklung

## 108 Kontakt und Impressum

gestalten





Senatorin für Finanzen,  
Bürgermeisterin  
Karoline Linnert



Präsident des Senats,  
Bürgermeister  
Dr. Carsten Sieling

## EINE STARKE VERWALTUNG FÜR DIE HERAUSFORDERUNG DER ZUKUNFT

Liebe Leserinnen und Leser,

Sie halten die zweite Fortschreibung des Masterplans „Zukunftsorientierte Verwaltung“ in den Händen. 2015 haben wir die Verwaltungsentwicklung zu einer zentralen Aufgabe des Senats, unter gemeinsamer politischer Verantwortung des Präsidenten des Senats und der Finanzsenatorin erklärt. 2016 hat der Senat das Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV) beschlossen. 2017 folgte die erste Aktualisierung des vorliegenden Masterplans.

Mit der aktuellen Fortschreibung haben wir vermehrt den Fokus auf die Herausforderungen der Digitalisierung und der damit verbundenen Neujustierung von Bürgerservice und internen Verwaltungsprozessen gelegt: So hat Bremen im Bereich der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen vom IT-Planungsrat die Federführung für den Themenbereich „Familie und Kind“ übertragen bekommen. Dieses Vertrauen spricht für die Professionalität und Qualität der Bremer Arbeit.

Mit dem Projekt ELFE (Einfache Leistungen für Eltern) soll das Leben frisch gebackener Eltern leichter werden. Eltern sollen künftig die Geburtsurkunde automatisch zugeschickt und das Kindergeld überwiesen bekommen. Alles ohne lästige Behördengänge und nerviger Suche nach den richtigen Unterlagen, denn fast alle Informationen sind bei verschiedenen Stellen in der Verwaltung bereits vorhanden. Da wo Behördengänge weiterhin notwendig bleiben, bieten wir den Bürger\*innen in immer mehr Bereichen die Möglichkeit, online und telefonisch Termine zu buchen.

Die Kooperation der Verwaltung in den einzelnen Stadtteilen und eine gemeinsame Quartiersentwicklung liegen uns besonders am Herzen. Diesen Schwerpunkt haben wir deutlich intensiviert. Die spezifischen Bedingungen der Quartiere sollen verstärkt in die Entscheidungen der Ressorts einbezogen und konkrete Maßnahmen stärker an sozialräumliche Ausgangslagen angepasst werden.

Zudem entwickelt die Freie Hansestadt Bremen beispielhaft im Auftrag des IT-Planungsrates für die anderen Bundesländer gemeinsam mit den Bundesministerien des Innern und der Finanzen eine Lösung zum Empfang elektronischer Rechnungen. Um eine möglichst hohe Akzeptanz bei den Unternehmen zu erreichen, sind die Handelskammer Bremen und die Handwerkskammer Bremen aktiv eingebunden. Ende November 2018 sind wir mit der E-Rechnungsplattform zERIKA an den Start gegangen.

Auch digital arbeitende Beschäftigte in der Verwaltung brauchen gute Arbeitsbedingungen. Mit der Einrichtung der betrieblichen Sozialberatung wurde die Unterstützungsstruktur für Mitarbeiter\*innen ausgebaut. Die Arbeitsfähigkeit wird ebenfalls durch die neu geschaffenen Unterstützungskonferenzen gefördert. Mit der Einrichtung einer Clearingstelle konnte die Bremer Erklärung zu fairen Beschäftigungsbedingungen erfolgreich umgesetzt werden.

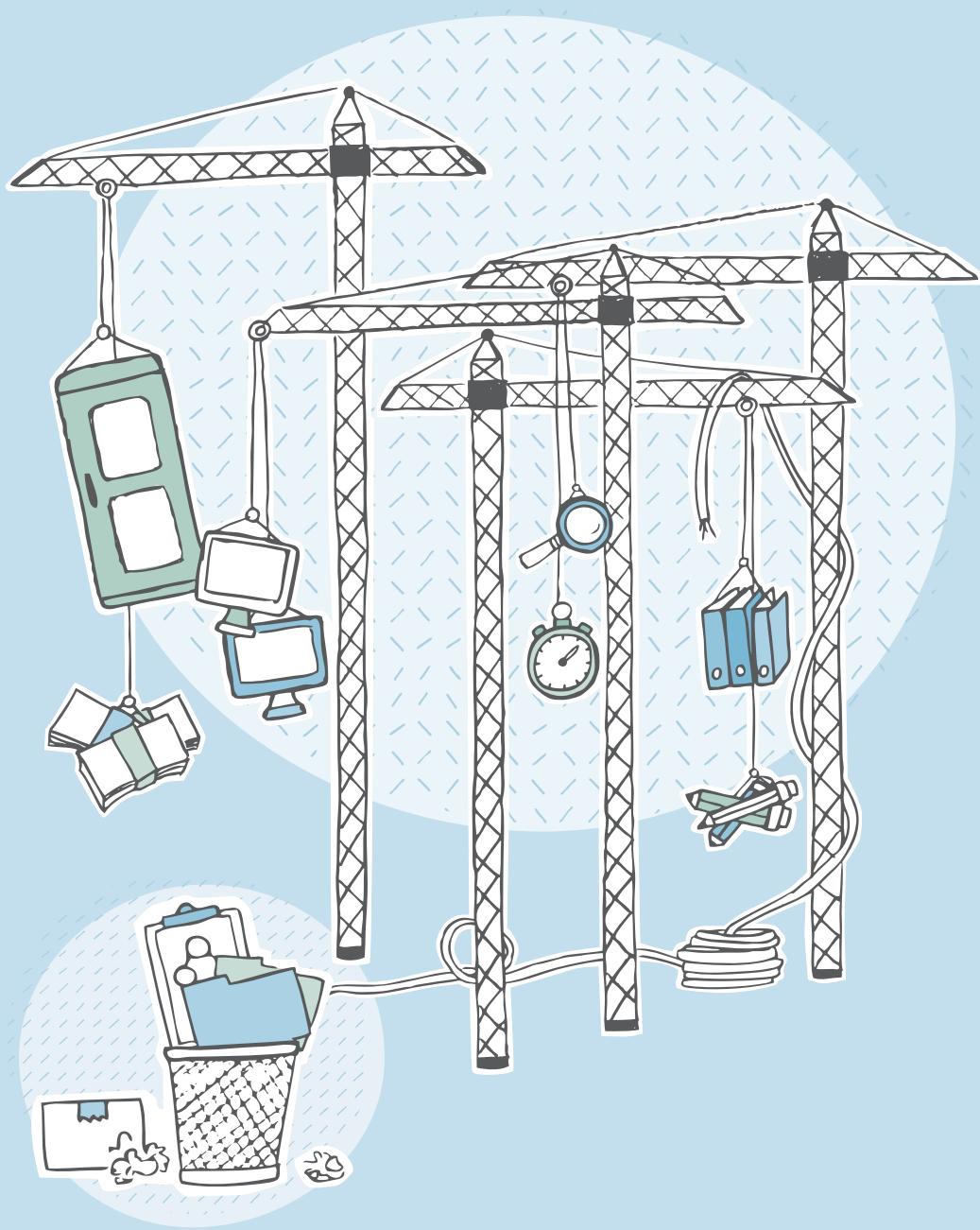
Zahlreiche weitere Impulse haben wir aus unserem Beirat „Innovative Verwaltungsentwicklung“ aufgenommen. Alle Projektporträts finden Sie im vorliegenden Masterplan. Für die erfolgreiche Arbeit bedanken wir uns an dieser Stelle bei allen Mitarbeiter\*innen sowie den Projektverantwortlichen und den jeweiligen Interessenvertretungen. Ihre Unterstützung und Ihr Engagement sind maßgeblich für die erfolgreichen Umsetzungen!

Wir wünschen viel Freude bei der Lektüre!

Dr. Carsten Sieling

Karoline Linnert

# verändern



## DIE AUFGABE FÜR DEN WANDEL GERÜSTET SEIN

---

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

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

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

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

### Innovative Verwaltungsentwicklung

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

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

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

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

verschiedenen Programmen voran. Dies ist keine kurzfristige Strategie, sondern ein langfristiger Veränderungsprozess.

### Schwerpunkte der Verwaltungsentwicklung

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

Um Kräfte und Vorhaben zu bündeln sowie Ziele und Strategien sichtbarer zu machen, setzt der Senat folgende Schwerpunkte:

- Eine **integrierte Gesamtsteuerung** fasst die strategische Ziele der Freien Hansestadt Bremen zusammen und verbindet sie miteinander. Aus einer Gesamtstrategie werden die verschiedenen Modernisierungsvorhaben abgeleitet. So entsteht eine Kohärenz, die die Wirksamkeit der Vorhaben stärkt.
- Eine moderne Verwaltung schafft gute Arbeitsbedingungen für ihre Beschäftigten und zeichnet sich als vorbildliche Arbeitgeberin aus. Viele Beschäftigte wollen Privatleben, Familie und Beruf flexibler in Einklang bringen. Zudem verändert die Digitalisierung die **Arbeitswelt** und

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

bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten. Sie muss jedoch aktiv gestaltet werden, damit die Vorteile der Veränderungen überwiegen.

- Die **Digitalisierung** vieler Lebensbereiche erfordert eine Veränderung der Verwaltungsabläufe. Digitalisierungsprozesse erleichtern die Arbeit im öffentlichen Dienst – sie können Verwaltungsabläufe schneller, effizienter und flexibler machen.
- Die zunehmende Vielfalt an Sprachen, Lebensstilen, Werteorientierungen und sozialen Voraussetzungen braucht eine ebensolche Vielfalt an Strategien des öffentlichen Dienstes, die Menschen zu erreichen und Dienste passgenau aufzubauen. Es geht um **Transparenz und Bürgerservice** als grundsätzliche Haltung im öffentlichen Dienst.
- Eine gute Verwaltung zeigt sich an dem, was sie in den konkreten Lebenswelten in den **Stadtteilen und Sozialräumen** leistet. Kooperative und ressortübergreifende Modelle spielen eine immer größere Rolle. Ziel ist es, die Qualität und Leistungsfähigkeit der staatlichen Einrichtungen und der öffentlich geförderten Nichtregierungsorganisationen zu stärken.
- Die interne Organisation zu überprüfen und zu verbessern, gehört zu den Daueraufgaben von Verwaltungsentwicklung. Ein Ziel ist es, **ressortübergreifende Dienstleistungen** wie Einkauf, juristische Kompetenzen, IT u.ä. zentral und kostengünstig zu organisieren.
- Schließlich hat die Freie Hansestadt Bremen ein hohes Interesse, mit der **Region, mit anderen Kommunen und anderen Bundesländern intensiv zu kooperieren**.

### Weiterentwicklung der Organisation

Veränderungsprozesse verlaufen nicht geradlinig und meist unter hohem Druck. Neue Aufgaben müssen bewältigt werden bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Regelbetriebs und bei knappen Ressourcen.

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

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

# DAS PROGRAMM ZUKUNFTSORIENTIERTE VERWALTUNG

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

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

## Strategie des Senats

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

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

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

Der Masterplan wird jährlich fortgeschrieben, zuletzt Ende 2018.

## Strategische Leitziele der Verwaltungsentwicklung in Bremen

### Zukunftsorientierung

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

### Dienstleistungsorientierung

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

### Ressourcenverantwortung

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

### Vorbildfunktion

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



## Gestaltungsprinzipien zur Verwaltungsentwicklung

### Wirkungsorientierte Steuerung umsetzen

Lernfähige Verwaltungs- und Führungskultur entwickeln

### Nachhaltigkeit sichern

Veränderungskompetenz aufbauen



## Was leistet ZOV?

### Programm entwickeln und forschreiben

### Vorhabenverantwortliche unterstützen

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

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

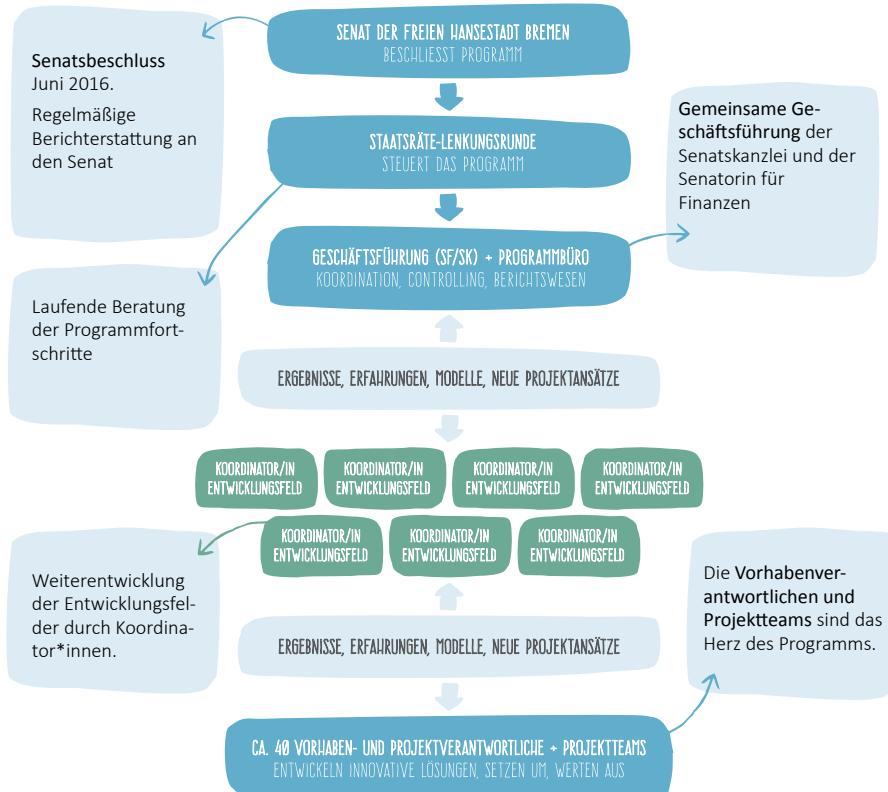
### Innovation entwickeln

### Öffentlichkeit herstellen

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

Beteiligte vernetzen und motivieren, für das Programm werben, Bürger\*innen und Unternehmen informieren.

## Aufbau und Steuerung des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“



## Programmarchitektur

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

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

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

Die fachliche Steuerung der einzelnen Entwicklungsfelder erfolgt durch Koordinator\*innen auf Abteilungsleitungsebene.

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

## Beteiligen und informieren

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

Die Struktur des Masterplans ist im Rah-

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

## Meilensteine „Zukunftsorientierte Verwaltung“

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

November 2015  
Mitbestimmung durch Gesamtpersonalrat

## bis Oktober 2015 Vorbereitung des Programms ZOV und Konstituierung der Staatsräte-Lenkungsrunde

21. Juni 2016  
Senatsbeschluss Programm  
Zukunftsorientierte Verwaltung

September 2016  
Aufbau des V-Büros für Projekt- und Veränderungsmanagement

## Motivieren, berichten, fokussieren

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

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

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

## Veränderung zielorientiert gestalten

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

### ▪ Zukunftsorientierung

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

### ▪ Dienstleistungsorientierung

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

### ▪ Ressourcenverantwortung

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

### ▪ Vorbildfunktion

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

Hierzu richten sich die einzelnen Vorhaben des Programms an folgenden Prinzipien der Verwaltungsentwicklung aus:

### ▪ Wirkungsorientierte Steuerung

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

### ▪ Verwaltungs- und Führungskultur

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

### ▪ Veränderungskompetenz

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

### ▪ Nachhaltigkeit

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

Dezember 2016 Zwischenauswertung der Einzelvorhaben und des Gesamtprogramms

seit Januar 2017

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

März 2017  
Konstituierende Sitzung  
Beirat „Innovative  
Verwaltungsentwicklung“

August 2017  
Bericht an den Senat

November 2017  
2. Sitzung Beirat  
„Innovative  
Verwaltung-  
entwicklung“

April 2018  
3. Sitzung Beirat  
„Innovative  
Verwaltung-  
entwicklung“

Dezember 2018  
Bericht an den  
Senat

Januar 2019  
Abschlusssit-  
zung Beirat  
„Innovative  
Verwaltung-  
entwicklung“

2019  
Fortschreibung  
des Programms

# DIE UNTERSTÜTZUNG VERÄNDERUNG PROFESSIONELL BEGLEITEN

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

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

## Projekte treiben Verwaltungsentwicklung voran



## Projekt- und Veränderungsmanagement

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

Viele Mitarbeiter\*innen haben mit solchen Veränderungsprozessen zu tun. Für viele ist die Arbeit in den dafür notwendigen Projekten herausfordernd. Ziele müssen gemeinsam entwickelt, Aufträge geklärt und neue Formen der Zusammenarbeit erprobt werden.

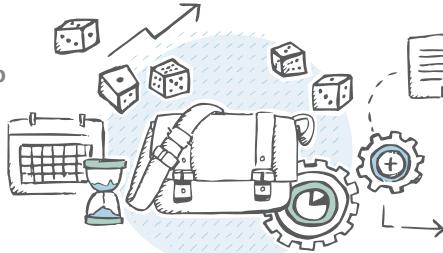
Um Mitarbeiter\*innen in den Dienststellen dabei zu unterstützen, hat die Senatorin für Finanzen verschiedene Unterstützungsangebote aufgebaut.

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

Projektleitungen aus dem Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement im Referat 34 werden in verschiedenen Ressorts und Dienststellen eingesetzt, um Modernisierungsvorhaben professionell und zielorientiert umzusetzen. Unterstützt werden Projekte, die langfristig Verwaltungsstrukturen im Sinne des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“ verändern. Dies kann eine systematische Optimierung von Prozessen ebenso sein wie Maßnahmen zur Verbesserung des Bürgerservices oder zur integrierten ressortübergreifenden Planung.

## Wie arbeitet das V-Büro?

Projektleitungen aus dem V-Büro unterstützen Modernisierungsvorhaben in den Ressorts



Projektleitungen aus dem V-Büro gewährleisten Qualität und Zielorientierung in Projekten

Das V-Büro erarbeitet Arbeitshilfen und Projektgrundlagen



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des V-Büros beraten Dienststellen zudem in der häufig schwierigen Projektvorbereitungsphase: Damit aus einer guten Idee ein professionelles Projekt wird, werden Auftragsklärung, Zielklärung und eine Projektumfeldanalyse in einem Workshop gemeinsam erarbeitet. Dies dient als Grundlage für den Projektauftrag.

Darüber hinaus wird das V-Büro verschiedene Arbeitshilfen zur Verfügung stellen, die bei der praktischen Projektarbeit weiterhelfen. Dienststellen können diese Arbeitshilfen nutzen, um damit ihr eigenes Projektmanagement zu professionalisieren.

### Prozessmanagement und Geschäftsprozessoptimierung

Die bremische Verwaltung hat in den vergangenen Jahren flächendeckend mit dem Druck zur Personalreduzierung, gestiegener Arbeitsbelastung und defizitären Aufbau- und Ablauforganisationen gekämpft und gleichzeitig versucht, eine gleichbleibende Leistungsqualität zu gewährleisten. Hierbei hat sich gezeigt, dass eine isolierte Problembekämpfung eine nachhaltige Entwicklung gefährdet. Um dauerhaft eine funktionierende und effiziente Verwaltung sicherzustellen, bedarf es einer systematischen Prozessorientierung und -gestaltung.

Die Senatorin für Finanzen koordiniert daher als Unterstützung für alle Ressorts den Aufbau von Prozesskompetenzen. Bei Bedarf wird durch einen Rahmenvertrag auf personelle Ressourcen des Instituts für Informationsmanagement Bremen (ifib) zurückgegriffen.

Ziel ist es, die Ressorts bei Prozessbeschreibungen und -analysen sowie bei der Umsetzung von Optimierungen zu unterstützen. Durch Beratung sollen fortlaufend Gestaltungsmaßnahmen in der bremischen Verwaltung verankert sowie einheitliche Prozesse und Standards entwickelt und etabliert werden. Insbesondere sollen die bürgernahen Dienststellen dabei unterstützt werden, die Effizienz und Qualität des Bürgerservice systematisch zu verbessern und eine effektive Kundensteuerung ermöglichen.

### Kompetenzstelle Dokumentenmanagement

Durch die Umsetzung der durch den Senat beschlossenen Umstellung auf die elektronische Aktenführung und Vorgangsbearbeitung verändern sich die internen Bearbeitungs- und Abstimmungsprozesse der Verwaltung grundlegend. Es braucht zentral und dezentral in allen Bereichen fachliche (rechtliche, organisatorische und technische) Kompetenzen und Erfahrungen sowie teilweise die erforderlichen personellen Ressourcen.

Die Senatorin für Finanzen hat daher die Kompetenzstelle Dokumentenmanagement als zentrale und dauerhafte Unterstützungsstruktur für alle Ressorts und Dienststellen aufgebaut.

Ziel ist es, den Aufbau konsistenter elektronischer Dokumentenmanagementsstrukturen sowie die Ausweitung der quantitativen und qualitativen Nutzung des Dokumentenmanagementsystems VIS und der vorhandenen elektronischen Fachverfahren zu beschleunigen. Es sollen die Ressorts und Dienststellen beim Übergang in den Regelbetrieb unterstützt werden. Der Umgang mit der elektronischen Akte soll professionalisiert werden.

Langfristig soll die Kompetenzstelle Dokumentenmanagement zentrale Anlaufstelle zur Beratung und Unterstützung der Ressorts und Dienststellen in allen rechtlichen, organisatorischen und technischen Fragen zu unterschiedlichen Themen der elektronischen Schriftgutverwaltung sein. Damit setzt sie auch Standards für die professionelle Nutzung elektronischer Dokumente in der digitalen Verwaltung.

#### **Beratung und Begleitung – besser verändern**

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

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

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

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

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

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

#### **Kontakt**

##### **V-Büro für Projekt und Veränderungsmanagement**

**Thorsten Schmidt**

T +49 421 361 96849

v-buero@finanzen.bremen.de

##### **„besser verändern“**

**Dörte Kirschnick**

T +49 421 361 18668

doerte.kirschnick@afz.bremen.de

##### **Prozessmanagement, Geschäftsprozessoptimierung**

**Julia Schneider**

T +49 421 361 53037

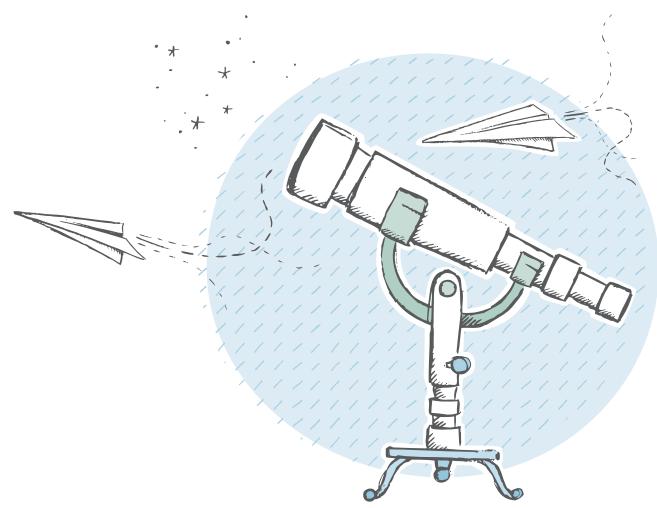
geschaeftsprozessoptimierung@finanzen.bremen.de

##### **Kompetenzstelle Dokumentenmanagement**

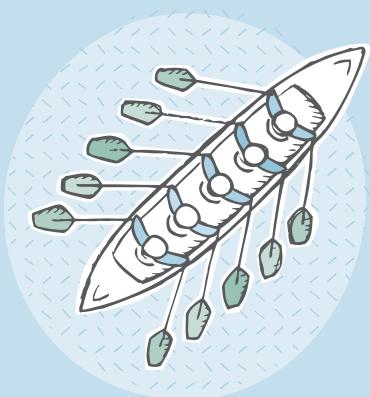
**Stefanie Oppermann**

T +49 421 361 2862

dokumentenmanagement@finanzen.bremen.de



# bewegen





## ZUKUNFTSORIENTIERTE VERWALTUNG BRINGT IN BEWEGUNG

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

Das Programm initiiert eine Verständigung über die Notwendigkeit und die strategischen

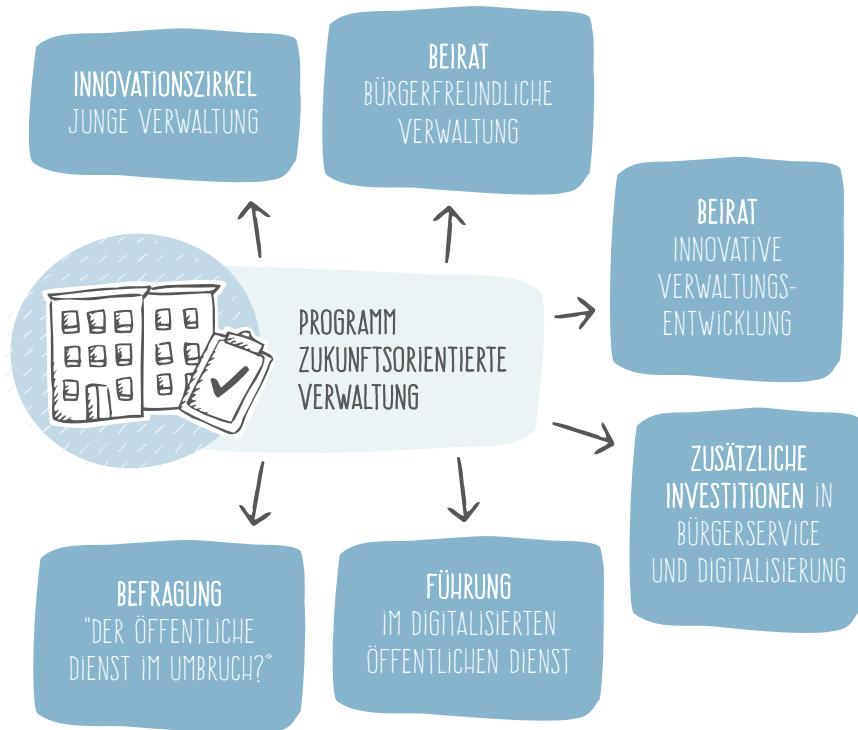
Leitplanken innovativer Verwaltungsentwicklung in Bremen. Es bringt Verwaltung in Bewegung, schafft Handlungsspielräume und Lösungen.

Dafür werden Formate und Foren entwickelt, in denen über die zukünftige Verwaltungsentwicklung nachgedacht und diskutiert wird.

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

- **Zusätzlich verstärkt der Senat** den Bürgerservice und die Digitalisierung der Verwaltung, indem er zusätzliche Mittel in Höhe von 40 Millionen Euro zur Verfügung stellt.
- Der Beirat „**Innovative Verwaltungsentwicklung**“ hat die Aufgabe, den Prozess der Freien Hansestadt Bremen kritisch-konstruktiv zu begleiten. Als „Denkwerkstatt“ entwickelt und erprobt er innovative Handlungsansätze.
- Der Beirat „**Bürgerfreundliche Verwaltung**“ mit seinem Arbeitskreis bringt Verwaltungsfachleute und Bürgerinnen und Bürger aus Bremen zusammen, um den Bürgerservice zu verbessern.
- Das Land Bremen nimmt am Programm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales „**Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst**“ teil und wirkt mit an der Erarbeitung von Führungsmodellen für die Verwaltung der Zukunft.
- Im verwaltungsinternen Innovationszirkel „**Junge Verwaltung**“ diskutierten Nachwuchskräfte Modelle und Anforderungsprofile für eine innovative Verwaltung.
- Im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Universität Bremen und unter engem Einbezug der Interessenvertretungen ist die Befragung „**Der öffentliche Dienst im Umbruch?**“ entstanden.

Sie hat die Veränderungsbedarfe und Wünsche der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Bremen erhoben und daraus Maßnahmen der Verwaltungsentwicklung vorgeschlagen.



# INVESTITIONEN IN BÜRGERSERVICE UND DIGITALE VERWALTUNG

Der Senat hat im September 2017 ein Investitionspaket für eine sichere und saubere Stadt, Digitalisierung und Bürgerservice auf den Weg gebracht. Für die Jahre 2018/2019 stehen zusätzlich jeweils 20 Millionen Euro zur Verfügung, um Maßnahmen in den drei Bereichen umzusetzen.

Mit den Verstärkungsmitteln werden mehr als 80 Maßnahmen in den Handlungsfeldern „Digitalisierung“, „Bürgerservice“ sowie „Sichere und saubere Stadt“ von den Ressorts vorangetrieben.

## Digitale Verwaltung

Mit dem Handlungsfeld „Digitalisierung“ unterstützt der Senat die Umsetzung und weitere Ausgestaltung der im November 2016 beschlossenen Digitalisierungsstrategie „Verwaltung 4.0“. Die Mittel werden eingesetzt, um weitere strukturelle Optimierungen im Bereich Bürgerservice zu unterstützen und notwendige Maßnahmen umzusetzen.

## Verwaltungsinterne Prozesse digitalisieren

Eine zukunftsfähige IT-Organisation aufzubauen (ZOV 3.1) heißt unter anderem, verwaltungsinterne Bearbeitungs- und Abstimmprozesse zu digitalisieren. In Zusammenarbeit mit den Bundesministerien der Finanzen und des Innern entwickelt Bremen im Auftrag des IT-Planungsrates eine bundesweit übertragbare Lösung zum Empfang der elektronischen Rechnung (ZOV 3.2). Um die einzelnen Dienststellen zu unterstützen, werden Mustergeschäftsgänge für wiederkehrende Geschäftsprozesse bereitgestellt (ZOV 3.9). Die Amtsleitungen bürgernaher Ämter erhalten direkte Unterstützung für die Digitalisierung ihrer Fachaufgaben (bspw. im Migrationsamt, ZOV 3.5). Die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen für einen beschleunigten Umstieg auf eine elektronische Aktenführung werden geschaffen (z. B. ZOV 3.8, 3.10).

## Bürgerservice verbessern

Digitalisierung und Bürgerservice gehen Hand in Hand: Mit den Projekten zur Digitalisierung der Verwaltung sollen Verbesserungen für Bürger\*innen erzielt werden.

Um die in der Digitalisierung liegenden Chancen möglichst gut nutzen zu können, ist ein Perspektivwechsel nötig.

Es geht nicht darum, Antragsformulare zu digitalisieren. Vielmehr ist es notwendig, die Daten, die den Behörden an verschiedenen Stellen vorliegen, zusammenzuführen und Dienstleistungen mit dem Einverständnis der Bürger\*innen bereit zu stellen. Für eine solche Vernetzung von Daten durch einen elektronischen Datenaustausch der Behörden werden derzeit Modellvorhaben entwickelt und erprobt.

Der IT-Planungsrat hat Bremen im Zuge der Umsetzung des OZG beauftragt, die online-Verfahren für den Themenbereich „Familie und Kind“ federführend zu entwickeln. In diesem Bereich wird das Projekt ELFE („Einfach Leistungen für Eltern“, ZOV 4.5) umgesetzt. Dabei geht es um die Digitalisierung und Automatisierung der Verwaltungsprozesse rund um die Geburt eines Kindes. Das Onlinezugangsgesetz des Bundes sieht vor, dass alle Verwaltungsdienstleistungen bis 2022 online angeboten werden müssen.

Weitere Erleichterungen für Bürger\*innen sowie Unternehmen sollen über ein elektronisches Bezahlverfahren und die digitale Bereitstellung von Geodaten erreicht werden.

## Innovative Lösungen erproben

Neue Wege des Bürgerservice – wie die Gründung der „Herbsthelfer – Bremer Verbund für Seniorendienste“ zum Ausbau der Unterstützungsangebote für ältere Menschen im Stadtteil (ZOV 5.6) werden erprobt.

Mit der Einrichtung des BürgerInformationsService in der Stadtbibliothek West (ZOV 5.5) wurden gute Erfahrungen gesammelt.

Mitarbeiter\*innen des Bürgertelefons (BTB) stehen dort für Fragen zur Verfügung und ermöglichen den Bürger\*innen einen niedrigschwlligen und unkomplizierten Zugang zur Verwaltung. Aufgrund der positiven Erfahrungen wird derzeit geprüft, das Angebot auf weitere Standorte auszuweiten.

#### **Erreichbarkeit der bremischen Verwaltung**

Durch die Finanzierung der notwendigen Infrastruktur wird die flächendeckende Einführung eines Online-Terminmanagement-Systems umgesetzt. In den Bereichen KfZ-Zulassung, Fahrerlaubnisse und Einbürgerung sowie in den BürgerServiceCentern Mitte, Nord und Stresemannstraße können Termine bereits online vereinbart werden. Bis Mitte 2019 werden die weiteren Dienststellen folgen (ZOV 4.1).

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Sicherstellung einer gut erreichbaren Verwaltung: Die Leistungen des BTB sollen von den Dienststellen stärker in Anspruch genommen werden, um die telefonische Erreichbarkeit in Bremen zu verbessern und auszuweiten sowie die Dienststellen zu entlasten (ZOV 4.7).



#### **Prozesse optimieren**

Einzelne Maßnahmen und Personalverstärkungen in den bürgernahen Ämtern führen jedoch allein nicht zu einem verbesserten, effizienten und vernetzten Bürgerservice. Flankierend werden Geschäftsprozesse untersucht und optimiert. Dazu werden Kompetenzen im Prozessmanagement gestärkt und Unterstützungsstrukturen für ein „digitales“ Dokumentenmanagement aufgebaut.

Mithilfe einer konsistenten elektronischen Dokumentenmanagementstruktur wird die infrastrukturelle Basis für die flächendeckende Einführung eines Dokumentenmanagementsystems gelegt. Eine Kompetenzstelle dient als Unterstützungsangebot für alle Ressorts.

# BEIRAT INNOVATIVE VERWALTUNGSENTWICKLUNG

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

## Kontakt

### Geschäftsleitung des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“

#### Thorsten Schmidt

T +49 421 361 96849

thorsten.schmidt@finanzen.bremen.de

#### Insa Sommer

T +49 421 361 6737

insa.sommer@sk.bremen.de

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

Der Beirat unterstützt und stärkt die Umsetzungsorientierung des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“.

Bei den bisherigen Sitzungen des Beirats im März und November 2017 sowie im April 2018, ging es insbesondere um Verwaltungsentwicklungsprogramme aus Mannheim und Bremen (CHANGE<sup>2</sup> und Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“), um die Digitale Verwaltung insgesamt sowie um innovative Arbeitsmethoden und Erprobungsräume. Zudem wurden im Rahmen eines Beratungsforums konkrete Vorhaben aus Bremen vorgestellt, diskutiert und gemeinsam weiterentwickelt.

Im Beirat vertreten sind 29 Persönlichkeiten aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen, aus Gewerkschaften, Interessenverbänden und Kammern, aus Wirtschaft und Wissenschaft.

## Die Mitglieder des Beirats

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

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

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

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

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

**Harald Emigholz**, Präs des Handelskammer Bremen - IHK für Bremen und Bremerhaven

**Volker Geyer**, Stellvertretender dbb Bundesvorsitzender und Fachvorstand Tarifpolitik

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

**Doris Hülsmeier**, Vorsitzende des Gesamtpersonalrats Bremen

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

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

**Dr. Ralf Kleindiek**, Staatssekretär a.D., Senior Advisor bei der Boston Consulting Group

**Gabriele Klug**, Stadtkämmerin der Stadt Köln (bis Dezember 2018)

**Jan-Gerd Kröger**, Präs des Handwerkskammer Bremen

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

**Thomas Losse-Müller**, Staatssekretär a.D., Senior Fellow Hertie School of Governance

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

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

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

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

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

**Ingo Schierenbeck**, Hauptgeschäftsführer der Arbeitnehmerkammer Bremen

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

**Stefan Schostok**, Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Hannover

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

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

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

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

**Bettina Wilhelm**, Bremer Landesbeauftragte für Frauen, Leiterin der Bremischen Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau

# BEIRAT BÜRGERFREUNDLICHE VERWALTUNG

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

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

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

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

## Neue Ideen

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

Im Arbeitskreis treffen ehrenamtlich tätige Bürgerinnen und Bürger, etwa aus dem Bereich der

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

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

## Leitfaden zur Orientierung

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

Darüber hinaus greift die Konferenz der Amtsleitungen der bürgernahen Dienststellen und Ämter Themen, wie die Verbesserung der Erreichbarkeit sowie Qualitätsstandards für guten und verlässlichen Bürgerservice auf und entwickelt entsprechende konkrete Maßnahmen für die Praxis.

## Kontakt

### Ulrike Bendrat

T +49 421 361 96027

ulrike.bendrat@finanzen.bremen.de

### Serviceportal Bremen

[www.service.bremen.de](http://www.service.bremen.de)

### Transparenzportal Bremen

[www.transparenz.bremen.de](http://www.transparenz.bremen.de)

### Bürgertelefon Bremen

T +49 421 361-0 oder 115

## Literaturhinweis

Verwaltungsschule der Freien Hansestadt Bremen (Hg.), Grasshoff, Patricia; Hermann, Marion:

**Wie funktioniert Schriftverkehr in der bremischen Verwaltung?**, Bremen 2017

# ARBEIT 4.0 FÜHRUNG IM DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN DIENST

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

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

## Kontakt

**Dr. Anke Saebetzki**  
T +49 421 361 4070  
anke.saebetzki@finanzen.bremen.de

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

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

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

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

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

Insgesamt beteiligen sich aus Bremen das Amt für Soziale Dienste und das Aus- und Fortbildungszentrum. Beteiligt sind auch Hamburg, Hannover, das Statistische Bundesamt, Dataport A.ö.R. und der Kreis Soest.

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

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

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

# INNOVATIONZIRKEL EIN BLICK AUF DIE VERWALTUNG DER ZUKUNFT

Wie junge Verwaltungskräfte arbeiten (wollen) und wie die perfekte Organisation FHB aussehen könnte.

Vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Gesellschaft sind besonders jüngere Beschäftigte wichtige Impulsgeber, für die sich die Verwaltung frühzeitig öffnen sollte. Sie besitzen ein Selbstverständnis für digitales Denken und Handeln, welches vor dem Hintergrund des „digitalen Wandels“ auch die Verwaltungsarbeit in Zukunft maßgeblich prägen wird.

Damit geht auch eine veränderte Vorstellung von Arbeit einher, die neue Ansprüche an die Gestaltung von (Verwaltungs-) Organisation mit sich bringt, sie aber auch mit wertvollen Impulsen bereichern kann.

Der von der Senatorin für Finanzen im September 2016 initiierte Innovationszirkel „Junge Verwaltung“ ist ein solches Format, das es über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren jüngeren Beschäftigten ermöglichte, in einen Austausch zu treten, sich zu vernetzen und Ideen und Vorschläge zur Verwaltung der Zukunft zu entwickeln.

Im Zentrum des Innovationszirkels standen folgende Leitfragen:

- Wie sieht die Verwaltung der Zukunft aus?
- Wie werden wir arbeiten?
- Was kennzeichnet die Organisation von morgen?

Vorrangiges Ziel war die Erarbeitung und der Austausch von innovativen Lösungsansätzen im Bereich „Arbeit 4.0“ und der Organisation der Zukunft.

Für das Pilotvorhaben wurden 21 Teilnehmende aus der Laufbahnguppe 2, 1. Einstiegsamt der Nachwuchspooljahrgänge 2011 bis 2015 ausgewählt, die sich auf den Aufruf im Sommer 2016 bewarben. Dabei wurde auf eine ausgeglichene Verteilung hinsichtlich der Ressortzugehörigkeiten geachtet, sodass eine möglichst große Bandbreite der Verwaltungslandschaft abgebildet

werden konnte. Der Gesamtpersonalrat begleitete den Innovationszirkel über die eineinhalb Jahre und war sowohl bei der Auftakt- als auch bei der Abschlussveranstaltung vertreten.

## Iterative Arbeitsweise

Für die Durchführung des Innovationszirkels wurde für die inhaltliche Arbeit ein iteratives Vorgehen gewählt. Das bedeutet, dass die Teilnehmenden die zu bearbeitenden Themen in der ersten Sitzung selbst definiert und im Laufe der weiteren Veranstaltungen vertieft bearbeitet haben.

Im Zentrum stand vor allem die Frage nach der „perfekten“ Organisation der Zukunft, deren Kriterien die Teilnehmenden in Arbeitsgruppen erarbeiteten. Bei den Arbeitstreffen standen Herausforderungen, Zielsetzungen und Ideen zu Veränderungsmaßnahmen für die Organisation der Zukunft im Mittelpunkt.

## Neues Denken braucht innovative Räumlichkeiten

Es zeigte sich auch, dass allein die Wahl der Räumlichkeiten einen unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre und die Bereitschaft zum „Querdenken“ hat. Der Innovationszirkel hat daher bewusst das unmittelbare Verwaltungsumfeld verlassen, um einen Abstand zu gewohnten Strukturen und Gewohnheiten zu schaffen und durch diesen Kontrast das Innovationspotenzial zu vergrößern.

Gerade vor dem Hintergrund des iterativen Ansatzes zur Erarbeitung von Inhalten ist es wichtig, in einem modernen und offenen Umfeld zu arbeiten. Die Sitzungen fanden u.a. in der „Digidlab Brennerei 4.0“ der Wirtschaftsförderung Bremen, im V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement der Senatorin für Finanzen, in der Stadtbibliothek Bremen sowie im Infocenter der Überseestadt Bremen statt.

## Der Innovationszirkel in den Experimentierräumen des BMAS

Die Zukunft der Arbeit wird nicht am Reißbrett entworfen, sondern in der betrieblichen Praxis verwirklicht. Hier werden neue Arbeitsformen erprobt, Berufsbilder verändert, Arbeitsprozesse verbessert.

Die Praxis vor Ort entscheidet, was funktioniert und was nicht. Verwaltungen und Unternehmen können von den Erfahrungen anderer lernen und deren Ergebnisse in ihre Lern- und Experimentierräume einfließen lassen. In den Praxisbeispielen des Projektes Experimentierräume des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) stellen Verwaltungen und Betriebe unterschiedlicher Branchen und Größen ihre Lern- und Experimentierräume vor und erläutern die Lehren, die sie aus ihren Erfahrungen gezogen haben.

Mehr dazu auf:  
[www.experimentierraume.de](http://www.experimentierraume.de)

## Kontakt

### Christine Schröder

T +49 421 361 4370

christine.schroeder@finanzen.bremen.de

### Niels Winkler

T +49 421 361 2708

niels.winkler@finanzen.bremen.de

# BEFRAGUNG DER ÖFFENTLICHE DIENST IM UMBRUCH?

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

## Kontakt

### Dr. Doris Krause-Nicolai

T +49 421 361 90412

doris.krause-nicolai@finanzen.bremen.de

## Verwaltung im Wandel

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

## Umfrage in der bremischen Verwaltung

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

## Zentrale Ergebnisse

Die zentralen Ergebnisse sind:

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

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

## Handlungsempfehlungen und Maßnahmen

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

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

Die vorgeschlagenen Maßnahmen, Ideen und Ansatzpunkte wurden von einer Arbeitsgruppe aus Vertreterinnen der Abteilung „Personal- und Verwaltungsmanagement“ bei der Senatorin für Finanzen, des Gesamtpersonalrats und des Deutschen Gewerkschaftsbundes geprüft und bezüglich ihrer Umsetzbarkeit und ihres Umsetzungsstandes konkretisiert.

Etliche Maßnahmen finden sich in Bearbeitung oder sind bereits umgesetzt, wobei angemerkt werden muss, dass einige Maßnahmen, wie bspw. die verbindliche Einführung der Jahresgespräche für alle Beschäftigten, bereits vor der Konferenz beschlossen wurden.

## **Verantwortung von Führungskräften – Führungskultur**

So plant die Senatorin für Finanzen die Erstellung und Veröffentlichung einer Orientierungshilfe für Führungskräfte, die die Regeln guter Führung zusammenfasst. Gleichzeitig werden die Unterstützungsmodelle für Führungskräfte weiterentwickelt und ausgeweitet. Außerdem wird dem Thema Führungskultur durch die Einführung der Jahresgespräche größerer Raum gegeben, der nun von Beschäftigten und Führungskräften genutzt werden muss. Der gegenseitige Respekt und eine positive Feedbackkultur bilden dabei den Rahmen.

Darüber hinaus ist Bremen einer von insgesamt acht Projektpartnern in dem BMAS-Projekt „Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst“ und nimmt mit zwei Pilotverwaltungen teil. Das Projekt läuft noch bis Ende 2019. Danach werden die Ergebnisse allen Projektteilnehmer\*innen zur Verfügung gestellt. Bremen erwartet wichtige Impulse für Führung und Aus- und Fortbildung im digitalisierten öffentlichen Dienst, die dann in die Praxis transferiert werden.

Verbindliche Führungskräfteschulungen – auch für die vorhandenen Führungskräfte – werden in einem bestimmten Rahmen für sinnvoll erachtet. Eine Reihe von Ressorts und Dienststellen haben bereits verpflichtende bedarfsbezogene Führungskräfteschulungen zum Teil mit externen Personalberater\*innen für ihre Beschäftigten eingeführt.

## **Arbeitsorientierte Werte und erlebte Beschäftigungsbedingungen – Steigerung der Arbeitgeberattraktivität – wo können wir besser werden?**

In den seit 2018 verbindlich eingeführten Jahresgesprächen sind neben Themen wie Arbeitsorganisation und mögliche Arbeitsbelastung, Führung und Zusammenarbeit auch die Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten Inhalt dieser Gespräche.

Mit der Einführung einer Fachkarriere seit 2017 haben sich Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten ebenfalls erweitert.

Aufgrund des sich intensivierenden Wettbewerbs gewinnen die Rekrutierung sowie die Mitarbeiterbindung von qualifizierten Fach- und Nachwuchskräften immer mehr an Bedeutung. In einem Karriereportal sollen die Vorteile der Arbeitgeberin Freie Hansestadt Bremen zielgruppengerecht und prägnant dargestellt und vakante Stellen mit der Möglichkeit der direkten Onlinebewerbung ausgeschrieben werden. Die Onlinestellung des Karriereportals ist für Ende des Jahres 2018 geplant. Darauf aufbauend werden im Rahmen des ZOV-Teilprojektes „Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität“ (ZOV 2.3) mediale Konzepte entwickelt, um auf Veranstaltungen, in Flyern, Artikeln und den sozialen Medien etc. ein authentisches, attraktives Bild der Arbeitgeberin zu kommunizieren.

Die Unterstützung bei einer verlässlichen Kinderbetreuung wird als ein Mosaikstein attraktiver Arbeitgeber gesehen. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass immer mehr Unternehmen das Thema aufgreifen, in dem sie bspw. Betriebskindergärten o.ä. gründen, werden hierzu noch einmal Gespräche mit KITA Bremen und der zuständigen Behörde geführt.

Zu den Möglichkeiten der Erhöhung der Zeitsouveränität hat eine Arbeitsgruppe bei der Senatorin für Finanzen mit ersten Überlegungen begonnen, wie Arbeitszeiten bürger- und Mitarbeiterfreundlicher gestaltet werden können und ist dabei, einen Arbeitsprozess zur Anpassung bestehender Grundsätze der Arbeitszeit zu initiieren.

Die Bremer Erklärung für faire Beschäftigungsbedingungen fordert ausdrücklich Vollzeitarbeitsplätze entsprechend des Landesgleichstellungsge setzes oder soll Teilzeitbeschäftigten auf Wunsch eine Vollzeitbeschäftigung bzw. eine Aufstockung ermöglichen.

Zur Umsetzung müssen konkrete Einzelfalllösungen insbesondere durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen erarbeitet werden. Dies kann durch die Clearingstelle unterstützt werden.

### **Arbeitsbelastung – Verbesserung der Büroausstattung und Arbeitsplatz-Infrastruktur – an welchen Stellen müssen wir handeln?**

Durch den Aufbau einer Einheit zur mobilen Unterstützung bei temporären Engpässen, der Einführung der Unterstützungskonferenz Fehlzeiten und mit dem Aufbau der Betrieblichen Sozialberatung wurden Projekte initiiert, mithilfe derer Arbeitsbelastungssituationen aufgedeckt, analysiert und behoben werden können.

Bezüglich der Verbesserung der Büroausstattung und Arbeitsplatz-Infrastruktur gibt es aufgrund begrenzter Mittel derzeit kein zentrales Programm, wenngleich die Verbesserung der Ausstattung vieler Arbeitsplätze hinsichtlich ergonomischer Belange grundsätzlich als wichtig angesehen wird. Mit Verweis auf die dezentrale Verantwortung wird bei individuellen Bedarfen zunächst an die Ressorts, die Dienststellen und die zuständigen Instanzen (z.B. Zentraler und örtliche Arbeitsschutzausschüsse, Steuerungsgruppe Gesundheitsmanagement) verwiesen. Darüber hinaus können die Fachkräfte für Arbeitssicherheit bei Bedarf schon jetzt um ihre Expertise gebeten werden.

### **PSM-Konferenz für die Beschäftigten der Polizei**

Aufgrund der positiven Resonanz auf die PSM-Konferenz im Oktober 2016 einerseits und teils sehr speziellen Ergebnissen der Beschäftigten der Polizei (und Feuerwehr) andererseits hat Ende Oktober 2017 eine weitere Konferenz – organisiert von der Polizeiführung, den Interessenvertretungen der Polizei und der Senatorin für Finanzen – ausschließlich für die Beschäftigten der Polizei stattgefunden.

Die Diskussionsergebnisse der Konferenz wurden innerhalb eines polizeiinternen Workshops prioritisiert. Interessierte Mitarbeiter\*innen, die bereits an der Konferenz teilgenommen hatten, sowie die Interessenvertretungen erarbeiteten Schwerpunktthemen. Diese Einstufung wurde anschließend durch die Personalentwicklung der Polizei Bremen (FP 14) umfassend analysiert, geprüft und bezüglich ihrer Umsetzbarkeit und ihres Umsetzungsstandes konkretisiert.

Zu den Themen „Potentiale bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen, erfassen und analysieren sowie deren Qualifikationen und Kompetenzen besser nutzen“, „Führungskräftequalifizierung“, „Aktive Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Umstrukturierungen“, „Kommunikation“, „Menge der Arbeit, Ausstattung und Arbeitszeiten“ werden derzeit in den zuständigen Organisationseinheiten unter Einbeziehung der Interessenvertretungen Maßnahmen geprüft, bewertet und bearbeitet.

### **Abschluss des Projekts**

Die Themen, die noch nicht vollständig umgesetzt sind, werden in den zuständigen Organisationseinheiten unter Einbeziehung der Interessenvertretungen weiterbearbeitet. Mit den PSM-Verantwortlichen in den Ressorts hat es hierzu Ende Juni ein abschließendes Treffen gegeben. Die PSM-Arbeitsgruppe hat Ende Juni 2018 ihre Arbeit beendet.

# ZUKUNFTSFÄHIG HEISST INKLUSIV – CHANCEGLEICH – BARRIEREFREI

Eine zukunftsähige Verwaltung ist inklusiv, unterstützt Chancengleichheit und wendet sich gegen Diskriminierung und Privilegierung. Gender Mainstreaming, Diversity Management und Barrierefreiheit sind daher im Querschnitt des Programms – sowohl in den inhaltlichen Maßnahmenfeldern als auch der Programmstruktur selbst – wirkungsorientiert zu verankern.

In zahlreichen Maßnahmen im bremischen öffentlichen Dienst sind Gender Mainstreaming, Diversity Management und Barrierefreiheit bereits umgesetzt. Im Themenfeld Verwaltungsentwicklung soll zukünftig diese Perspektive ausgeweitet und vertieft werden (siehe 5. Fortschrittsbericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der bremischen Verwaltung). Berücksichtigt werden sollen sowohl die inhaltlichen Aspekte der einzelnen Entwicklungsfelder mit ihren Maßnahmen und Einzelvorhaben als auch die Struktur und Steuerung des Programms selbst.

## Gender Mainstreaming

Als komplexe Gleichstellungsstrategie wurde Gender Mainstreaming für Organisationen und Programme konzipiert und schreibt eine systematische Genderanalyse als Querschnittsaufgabe in allen politischen, ökonomischen und sozialen Bereichen vor. Die Strategie basiert auf der Annahme, dass es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt. Bei jeglichen Aufgaben und Projekten ist es notwendig, die Perspektive der Geschlechter in alle Entscheidungsebenen einer Organisation mit einzubeziehen (Querschnittsprinzip). Gender Mainstreaming knüpft an gewachsene Strukturen der Frauenförderung an.

## Diversity Management

Diversity Management zielt auf eine Analyse von Strukturen, Organisationskultur und Personalprozessen bezüglich diskriminierender und/oder privilegierender Aspekte. Bestehende Verfahren, Regelungen und Richtlinien werden im Hinblick auf ihre Durchlässigkeit und Angemessenheit untersucht und angepasst. Grundlage sind die EU Gleichbehandlungsrichtlinien und die durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützten Merkmale. Die Zusammensetzung der Verwaltung soll der Zusammensetzung der Gesellschaft im erwerbsfähigen Alter u.a. bezüglich Geschlecht, Herkunft, Alter, sexueller Identität, Behinderung oder Weltanschauung/Religion auf allen hierarchischen Ebenen entsprechen. Arbeits- und Kooperationsstruk-

turen, Dienstleistungsangebote, konzeptionelle Weiterentwicklungen u.ä. sind zu überprüfen und ggf. anzupassen.

## Barrierefreiheit

Eine moderne Verwaltung muss nach innen wie nach außen möglichst barrierefrei handeln. „Barrierefreiheit“ bedeutet, allen Bürger\*innen und Mitarbeiter\*innen eine gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen. Es geht um eine allgemeine Gestaltung des Lebensumfeldes für alle Menschen, die möglichst niemanden ausschließt und von allen gleichermaßen genutzt werden kann. Barrierefreiheit bezieht sich nicht nur auf die Be seitigung baulicher oder technischer Barrieren für behinderte Menschen in Gebäuden, Anlagen oder der Verkehrsinfrastruktur, sondern auch auf solche der Kommunikation mit den Normadressaten, der Verständlichkeit und Wahrnehmbarkeit von Bescheiden und anderen amtlichen Dokumenten sowie der Nutzbarkeit von Informationen aus deren elektronischen Medien. Etwas ist barrierefrei, wenn es für behinderte Menschen in der allgemein üblichen Weise, ohne besondere Erschwer nis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe zugänglich und nutzbar ist (BremBGG). Das BremBGG mit seinen Rechtsverordnungen enthält verbindliche und individuell einklagbare Regelungen zur Barrierefreiheit. Für Digitalisierungsprozesse bedeutet das, dass jede Anwendersoftware – auch in der mobilen Nutzung – möglichst barrierefrei gestaltet sein sollte. Alle Behörden sind gesetzlich verpflichtet, elektronische Kommunikation und elektronische Dokumente schrittweise barrierefrei auszustalten (Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Bremen). Technisch umzusetzende barrierefreie Formate sind beispielsweise Großdruck, Leichte Sprache, Einfache Sprache, Audio-Format, EDV-Format zur Nutzung eines Screenreaders (Vorleseprogramm), Brailleschrift oder Gebärdensprache.

## 5. Fortschrittsbericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der bremischen Verwaltung

<https://www.bremische-buerger-schaft.de/dokumente/wp19/land/drucksache/D19L1742.pdf>

# ONLINEZUGANGSGESETZ UND TOP 10 BREMEN - DIGITALISIERUNG VON VERWALTUNGSLEISTUNGEN FÜR UNTERNEHMEN IN BREMEN

Die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen ist das führende Thema der nutzerorientierten Verwaltungsausrichtung. Leistungen, die Unternehmen adressieren, stellen dabei einen wichtigen Faktor für die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes dar.

## Kontakt

### Rainer Heldt

T +49 421 361 69591

rainer.heldt@finanzen.bremen.de

## Digitalisierung von Verwaltungsleistungen lohnt sich für Unternehmen und Verwaltung

Viele Unternehmen investieren in den Ausbau ihrer digitalen Informations- und Kommunikationsinfrastruktur, um Prozesse zu automatisieren und das eigene Handeln effizient und zukunftsorientiert zu gestalten.

Diverse Bereiche des unternehmerischen Handels führen notwendigerweise zu Verwaltungskontakten, wie die Anmeldung eines Gewerbes, die Eintragung in die Lehrlingsrolle, die Teilnahme an einer öffentlichen Ausschreibung oder der Antrag auf Baugenehmigung.

Einige solcher Verwaltungsleistungen werden bereits erfolgreich online abgewickelt. Anderen Onlineangeboten fehlt hingegen die Nutzerakzeptanz und manche Verwaltungsleistungen sind nur teilweise digitalisiert oder nach wie vor ausschließlich analog verfügbar.

Eine weitere Digitalisierung von Verwaltungsleistungen lohnt sich dabei sowohl für die Unternehmen als auch für die Verwaltung, die in Zeiten von Personalknappheit und Fachkräftemangel ein qualitativ hochwertiges Dienstleistungsangebot bei geringer werdenden Personalressourcen bereithalten muss. Der positive Effekt tritt aber nur ein, wenn nicht lediglich analoge Formular in eine digitale Formulare überführt werden.

Vielmehr ist von entscheidender Bedeutung, dass ganze Prozessketten auf den Prüfstand gestellt und die unternehmens- sowie verwaltungsinternen Bearbeitungsprozesse mit in den Blick genommen und optimiert werden. Auch die Prüfung, ob eine Leistung in der bekannten Form in veränderten Prozessketten noch erforderlich ist

und ob dieselben Standardinformationen immer wieder erneut übermittelt werden müssen und nicht von anderen Verwaltungsstellen bezogen werden können (Once-Only-Prinzip) ist bei einer zeitgemäßen Digitalisierung zu berücksichtigen.

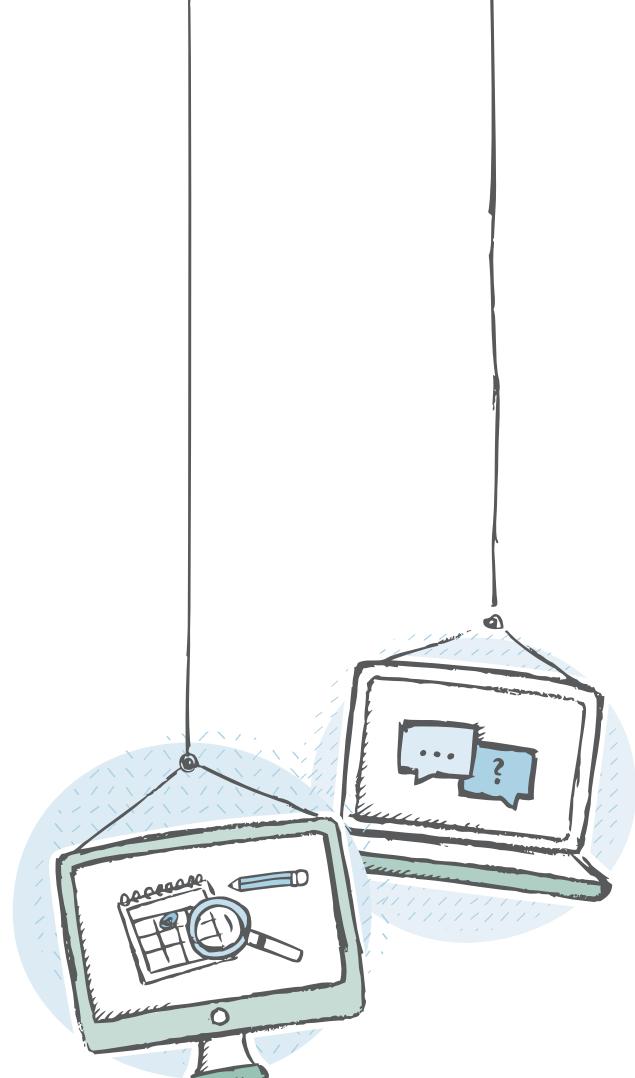
## Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG)

Die bundesweite Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) wird durch den IT-Planungsrat koordiniert, dessen Vorsitz Bremen im Jahr 2019 übernimmt. Daher engagiert sich Bremen im Bereich der Leistungen für Unternehmen in den Geschäftslagen „Unternehmensstart und Gewerbezulassung“, „Aus-, Weiterbildung und Sachkunde“ sowie „Ausschreibungen und öffentliche Aufträge“. Ziel des OZG-Umsetzungsprozesses ist es, nutzerorientierte Prototypen sowie sog. FIM-Bausteine (Datenfelder und Prozesse) und XÖV-Standards zu entwickeln, deren Abstraktionslevel eine unmittelbare Übertragbarkeit für andere Länder und Kommunen ermöglicht. Die Lösungsentwicklung erfolgt in sog. Themenfeld- und Digitalisierungslaboren.

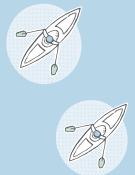
## TOP 10 Bremen

Um ein bedarfsgerechtes Angebot digitaler Verwaltungsleistungen zu schaffen, ist die Berücksichtigung der Nutzersicht für die spätere Akzeptanz erfolgskritisch. Dies fängt bereits bei der Auswahl der Leistungen an. Daher werden ergänzend zu der über den IT-Planungsrat geplanten Bearbeitung von OZG-Leistungen im Rahmen des Vorhabens „TOP 10 Bremen“ von der Senatorin für Finanzen in Kooperation mit der Handelskammer Bremen und der Handwerkskammer Bremen unter Einbeziehung der bremischen Unternehmen sowie der Verwaltung die ergänzenden,

prioritär in Bremen zu digitalisierenden Verwaltungsleistung identifiziert. Diese Identifikation der Leistungen sowie die Lösungsentwicklung stehen dabei unter dem Ziel der Realisierung von „Quick Wins“. Hierbei wird den spezifischen Bedarfen der bremischen Unternehmen und der Machbarkeit und den Optimierungspotentialen auf Seiten der bremischen Verwaltung im Dialogprozess besonderes Augenmerk geschenkt und zugleich die Lösungsentwicklung in den bundesweiten Kontext der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) gestellt, um nachhaltige und übertragbare Lösungswege für Bremen zu beschreiben.



# entwickeln



## DIE ENTWICKLUNGSFELDER UND IHRE VORHABEN



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

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



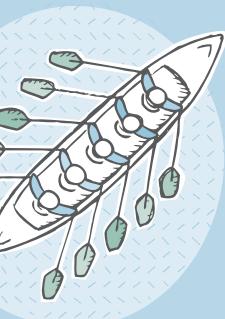
### PERSONAL GEWINNEN, ENTWICKELN UND HALTEN PERSONALPOLITIK UND ARBEIT 4.0

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



### DIGITALE CHANCE NUTZEN DIGITALE VERWALTUNG

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





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

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



## GUTE VERWALTUNG - STARKE STADTTEILE KOOPERATIVE VERWALTUNGSENTWICKLUNG IM STADTTEIL

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



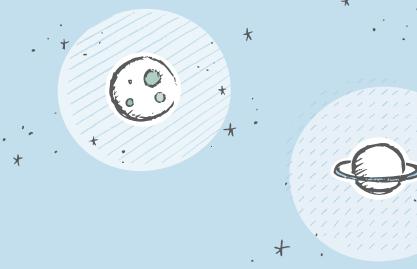
## RESSORTÜBERGREIFENDE INTERNE DIENSTLEISTUNGEN AUFBAUEN OPTIMIERUNG DER ORGANISATION

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



## ÜBER DEN TELLERRAND HINAUS LÄNDERÜBERGREIFENDE KOOPERATION

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



## AUF GEMEINSAME ZIELE ORIENTIEREN UND STEUERN

### ENTWICKLUNGSFELD 1: INTEGRIERTE GESAMTSTEUERUNG UND ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN

#### Koordination

##### Holger Duveneck

Die Senatorin für Finanzen  
Haushaldsdirektor

##### Martin Prange

Senatskanzlei Bremen  
Leiter der Staatsabteilung

#### Die Aufgabe

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

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

Die integrierte Gesamtsteuerung bezieht Kernverwaltung und ausgegliederte Organisationen ein.

#### Komplexität steuern

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

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

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

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

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

Auf dieser Grundlage wurde im Rahmen der am 13. Juni 2017 durch den Senat beschlossenen Kommission „Zukunft Bremen“ das Thema weiter entwickelt. Die Kommission hat mit externer Begleitung einen Rahmen der Struktur- und Landesentwicklungs politik für die folgenden 15 Jahre erarbeitet.

## Wirkungs- und prozessorientierte Steuerung

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

### Was soll erreicht werden?

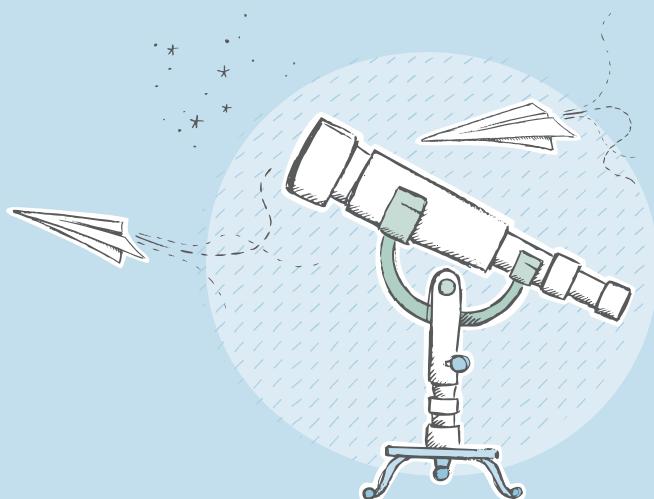
- Das Controlling der Freien Hansestadt Bremen ist auf ein wirkungsorientiertes Controlling umgestellt.

### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Einführung der elektronischen Haushaltsdarstellung und -analytik (e-Haushalt)
- Einführung einer einheitlichen Bilanzrichtlinie für öffentliche Unternehmen
- Überarbeitung des Handbuchs Beteiligungsmanagement

### Abgeschlossene Schwerpunktvorhaben

- Entwicklung einer Gesamtstrategie „Wachsende Städte - Wachsendes Land“/Kommission „Zukunft Bremen 2035“



# Leben, arbeiten und wohnen in Bremen

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



Abgeschlossen

### Was wurde erreicht?

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

### Was wurde gemacht?

- Es wurden Handlungsfelder und operationale Zielsetzungen für die Entwicklung Bremens im Rahmen der Arbeit der Kommission „Zukunft 2035“ entwickelt.

### Zukunft Bremens gestalten

Das Land Bremen wächst. Das weitere Wachstum Bremens und Bremerhavens soll so gestaltet werden, dass die hier lebenden, lernenden und arbeitenden Menschen sowie ansässigen Unternehmen sich wohlfühlen, gerne bleiben und sich hier engagieren. Und ebenso soll und will Bremen offen für weiteres Wachstum sein.

### Gesamtstrategie entwickeln

Damit Wachstumsprozesse mit einer hohen Lebensqualität für die Bürger\*innen des Landes verbunden sind, bedarf es einer systematischen Steuerung. Der Senat hat im Juni 2017 beschlossen, eine Kommission „Zukunft Bremen 2035“ einzurichten. Sie bestand aus den Mitgliedern des Senats und dem Bremerhavener Oberbürgermeister. Unterstützt wurde sie durch einen Zukunftsrat, dem neben vielen wichtigen Bremer Akteuren auch ausgewiesene externe Fachleute angehören.

Die Kommission hat im Oktober 2018 ihre Arbeit erfolgreich abgeschlossen und in einem Abschlussbericht veröffentlicht. Mit acht Leitzügen fasst sie ihre Schlussfolgerungen aus dem Zukunftsprozess und Prioritäten für die politische Umsetzung zusammen.

### Kurzprofil



**Start** August 2016 **Ende** Oktober 2018 **Dienststellen** Senatskanzlei und Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Ralph Baumheier, Abteilungsleiter Koordinierung und Planung; Arne Schneider, Haushaldsleiter (bis 08/2018) **Querschnittsprojekt** SK, SF und Ressorts **Steuerung** ressortübergreifende Steuerungsrunde unter Leitung CdS und StR SF, alle Staatsräte\*innen, Magistratsdirektor, ZGF, Landesbehindertenbeauftragter, Direktor der Bürgerschaftskanzlei, Projektbüro **Ergebnissicherung** Bericht

Die Leitziele beziehen sich jeweils auf in Arbeitsgruppen erörterte Handlungsfelder. Sie benennen Schwerpunkte, die aus Sicht der Zukunftskommision auf dem Weg zu einem dauerhaft leistungsfähigen, nachhaltigen und sozial gerechten Land Bremen vorrangig umgesetzt werden sollen. Mit dem Abschlussbericht werden sie zur Diskussion gestellt und sollen dazu beitragen, den weiteren politischen Diskurs zwischen allen gesellschaftlichen Kräften über die Zukunft unseres Landes anzureichern und zu strukturieren.

Um zukunftsfähige Impulse für Bremen und Bremerhaven als wachsende Städte zu erreichen, wird in Leitziel 1 beispielsweise die Ausrichtung einer Internationalen Bauausstellung (IBA) vorgeschlagen. Mit dieser IBA will das Land Bremen neue Entwicklungen in beiden Städten des Landes ermöglichen und „wachsende Städte“ neu denken.

### Projektleitung

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

Arne Schneider, SF 2 (bis 08/2018)

August 2016  
Start

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

Juni 2017  
Senatsbeschluss zur Kommission „Zukunft Bremen“

September 2017  
Auftaktklausur von Zukunftskommision und Zukunftsrat

März 2018  
2. Klausur von Zukunftskommision und Zukunftsrat

Oktober 2018  
Senatsbefassung zur „Zukunft Bremen 2035“

Oktober 2018  
3. Klausur von Zukunftskommision und Zukunftsrat

Oktober 2018  
Abschluss der Kommission „Zukunft Bremen“



# Optimierte Haushaltssteuerung

## Einführung der elektronischen Haushaltsdarstellung und -analytik (E-Haushalt)

### Aufwändige Aufbereitung

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

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

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

### Umfassend und aktuell

Zielsetzung ist der Aufbau eines einheitlichen technischen Systems zur elektronischen Haushaltsdarstellung und -analyse sowie zur Gestaltung des Übergangs von einem reinen Finanzcontrolling hin zu einem wirkungsorientierten Controlling auf Basis von strategischen Zielsetzungen. Mit dem neuen System sollen themenspezifische Auswertungen möglich sein. Wirkungszusammenhänge werden besser abgebildet und können differenziert betrachtet werden. Entscheidungsrelevante Informationen sollen aktuell, schnell verfügbar, transparent und übersichtlich aufbereitet sein. Durch eine nutzerfreundliche Darstellung kann ein besserer Überblick über den Bremer Haushalt sichergestellt werden.

### Projektleitung

Holger Duveneck, SF 20  
T +49 421 361 2132  
holger.duveneck@finanzen.bremen.de

Swenja Rietdorf SF 20-12  
T +49 421 361 96421  
swenja.rietdorf@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### Kurzprofil



**Start** Mai 2016 **Ende** März 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Holger Duveneck, Haushaltsdirektor **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Lenkungsausschuss, Holger Duveneck (SF, Vorsitz), Dr. Anke Saebetzki (SF, stellv. Vorsitz), Dr. Martin Hagen (SF), Dr. Ralph Baumheier (SK), Sabine Odenkirchen (SI), Arnulf Moning (SKB), Dr. Martin Wind (SJFIS), Holger Runge (SUBV), Sven Wiebe (SWAH), Anna Wollenberg (SWG), Jörg Lockfeldt (SJV), Claus Polansky (Magistratskanzlei Brhv), Lars Hartwig (GPR), Burkhard Winsemann (GPR), Marco Bockholt (GSV), Bettina Sokol (RH), Stefan Bothe (LfDI), Barbara Rösel (StaLa), Martina Baden (Bremer Bäder), Susanne Kirchmann (Immobilien Bremen) **Ergebnissicherung** Projektberichte

**November 2016 bis Oktober 2017**  
Europaweite Vergabe der Softwareplattform und Beratungsunterstützung

**Oktoberr 2017 bis Februar 2018**  
Technische Implementierung der Standardsoftware

**Oktoberr 2017 bis Juni 2018**  
Erstellung Fachkonzepte Stufe 1 (Zentrales Finanzcontrolling, Produktgruppencontrolling, Wirkungsorientierte Steuerung)

**Juli bis September 2018**  
Umsetzung der Fachkonzepte Stufe 1 in der Standardsoftware

**Oktoberr bis Dezember 2018**  
Test und Schulung

**April 2015**  
Senatsbeschluss

**Mai bis Oktober 2016**  
Konzeption und Erstellung Lastenheft  
Senatsbefassung

**Januar 2019**  
Start Controllingverfahren Stufe 1

**April 2019**  
Abnahme Stufe 1 und Entscheidung über den schrittweisen Ausbau um weitere Fachcontrollingverfahren (Stufe 2)

# Einheitlichkeit schaffen

## Einführung einer einheitlichen Bilanzrichtlinie für öffentliche Unternehmen



### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### Vergleichbarkeit herstellen

Die Bilanzierungspraxis der bremischen öffentlichen Unternehmen unterscheidet sich aufgrund handelsrechtlich bestehender Wahlrechte zum Teil erheblich voneinander. Die Vergleichbarkeit der Jahresabschlüsse sowie die Steuerung der öffentlichen Unternehmen aus Konzernsicht werden damit erschwert. Eine einheitliche Bilanzrichtlinie legt die Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung fest. Ziel ist es, künftig gleichartige und aussagekräftige Jahresabschlüsse sicherzustellen und so die Steuerung der öffentlichen Unternehmen zu unterstützen. In einem ersten Schritt werden die haushaltsnahen Sondervermögen und Eigenbetriebe in den Geltungsbereich einer zukünftigen Richtlinie einbezogen. Inhaltlich soll sich die Richtlinie dabei in ihrer Ausrichtung an den Vorgaben der Standards staatlicher Doppik orientieren, um eine Annäherung an die Bilanzierungspraxis der Kernverwaltung und darauf aufbauend perspektivisch die Möglichkeit zur Konzernbilanzierung zu schaffen.

Die bisherigen Projektarbeiten zeigen, dass eine Stadt-Landtrennung mittels getrennter Buchungskreise im Bremischen Verfahren für das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen die Grundlage für die Erstellung einheitlicher Bilanzierungsrichtlinien für die öffentlichen Unternehmen bildet. Es werden im Kernhaushalt die Voraussetzungen für eine Konsolidierung doppischer Jahresabschlüsse geschaffen. Nach der Konsolidierung der kameralen Kernhaushalte schließt sich eine Konsolidierung ausgegliederter Einheiten an.

### Projektleitung

Olaf Diezelmüller, SF 24-2  
T +49 421 361 2509  
olaf.diezelmüller@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** November 2016 **Ende** Dezember 2022 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Holger Duveneck, Haushaltsdirektor **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

November 2016  
Projektstart

November 2017  
Abschluss der Analyse der Bilanzierungspraxis (Ist-Zustand)

Aussetzen des Projektes bis zur Schaffung der Voraussetzungen für eine Konsolidierung doppischer Jahresabschlüsse im Kernhaushalt durch eine Stadt-Landtrennung mittels getrennter Buchungskreise im Bremischen HKR-Verfahren

November 2021  
Abschluss der Definition der Bilanzierungspraxis mit staatlicher Doppik (Soll-Zustand)

Februar 2022  
Festlegung des rechtlichen Rahmens

Oktober 2022  
Technische Umsetzung in SAP

November 2022  
Abschluss des Schullungskonzepts

Dezember 2022  
Projektabchluss und Evaluation



# Öffentliche Unternehmen einbinden

## Überarbeitung des Handbuchs Beteiligungsmanagement

### Öffentliche Unternehmen

Das Handbuch Beteiligungsmanagement der Freien Hansestadt Bremen wurde zuletzt im Jahr 2008 überarbeitet. Seitdem haben sich Änderungen im rechtlichen Bereich (Gesetzesänderungen, EU-Vorgaben etc.), aber auch im praktischen Umgang mit Beteiligungen ergeben (Wechsel von Zuständigkeiten, Wegfall von Beteiligungen durch Verkauf, Verschmelzung, Liquidation usw.). Zudem sollen zukünftig alle Beschreibungen der Verfahren und Zuständigkeiten der wesentlichen Vorgänge abgebildet werden.

Das Beteiligungsmanagement und die zielorientierte Steuerung der Beteiligungen müssen sich den geänderten Anforderungen anpassen.

Durch die Überarbeitung des Handbuchs Beteiligungsmanagement soll die Organisation der Beteiligungsverwaltung und -steuerung weiter optimiert werden; das Zusammenarbeiten der Beteiligten - Gesellschaften, Fachressorts und Zentrales Beteiligungsmanagement - soll effizienter gestaltet werden, um Abstimmungswege zu verkürzen und Entscheidungen zu beschleunigen.

Im Rahmen der Überarbeitung werden unter anderem die Berichtsstandards überarbeitet und ergänzt und die Beteiligungshinweise mit den Regelungen anderer Bundesländer abgeglichen und überarbeitet. Zudem werden die juristischen Mustertexte aktualisiert und erweitert.

### Projektleitung

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

### Was soll erreicht werden?

- Effizienz der Verwaltungsabläufe profitiert von festgelegten Prozessen
- Transparenz von Verwaltungshandeln steigt durch klare Zuständigkeiten
- Dienststellen und öffentliche Unternehmen haben gemeinsame Ziele und Standards
- Verwaltungshandeln ist durch einheitliche Muster effektiv und wirkungsorientiert gestaltet

### Was wird gemacht?

- Neufassung der Organisation des Beteiligungsmanagements (Fach 1)
- Überarbeitung der Berichtsstandards (Fach 2)
- Überarbeitung der Beteiligungshinweise (Fach 3)
- Aktualisierung der Mustertexte Recht (Fach 4)
- Überprüfung Rechtsgrundlagen und Beschlusslage (Fach 5 und 6)
- Keine separate Anpassung Bilanzierungsvorschriften (Fach 7)

### Kurzprofil



**Start** Februar 2016 **Ende** Juni 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Holger Duveneck, Haushaltsdirektor **Querschnittsprojekt** SF und dezentrale Beteiligungsverwaltungen **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Handbuch Beteiligungsmanagement wird veröffentlicht

**April 2017**

Veröffentlichung der Standards (Fach 2) und Mustertexte Recht (Fach 4)

**November 2018 - Februar 2019**

Abstimmung der Neufassung der Organisation des Beteiligungsmanagements (Fach 1) mit den Ressorts

**März - April 2019**

Vorbereitung der Senatsbefassung

**Mai 2019**

Senatsbefassung

**Juni 2019**

Veröffentlichung der 3. Auflage des Handbuchs Beteiligungsmanagement auf der Internetseite der Senatorin für Finanzen

**Februar 2016**  
Projektstart



## PERSONAL GEWINNEN, ENTWICKELN UND HALTEN

### ENTWICKLUNGSFELD 2: PERSONALPOLITIK UND ARBEIT 4.0

#### Koordination

##### Dr. Anke Saebetzki

Die Senatorin für Finanzen  
Abteilungsleiterin Personal-  
und Organisationsmanage-  
ment

#### Die Aufgabe

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

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

#### Wandel der Arbeitswelt

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

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

Die zentralen Fragestellungen lauten:

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

#### Leitbild Arbeitgeberattraktivität

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

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

#### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität
- Anpassung der Aus- und Fortbildung in Verwaltungsberufen mit Digitalisierung



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

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

#### Lebensphasensensibles Personalmanagement

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

#### Weiterentwicklung des Personalkonzepts 2025

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

#### Was soll erreicht werden?

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

#### Abgeschlossene Schwerpunktvorhaben

- Einrichtung einer ressortübergreifenden betrieblichen Sozialberatung
- Umsetzung der Bremer Erklärung zu fairen Beschäftigungsbedingungen
- Aufbau einer Einheit zur mobilen Unterstützung (EmU)
- Einführung von Unterstützungskonferenzen Fehlzeiten (UKF)



# Gesundheit stärken

## Einrichtung einer ressortübergreifenden betrieblichen Sozialberatung



### Was soll erreicht werden?

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

### Was wurde gemacht?

- Es wird eine ressortübergreifende betriebliche Sozialberatung beim Eigenbetrieb Performa Nord eingerichtet, die allen Beschäftigten offen steht.

### Psychische Krankheitsursachen

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

Die Nachfrage an den vorhandenen Beratungsangeboten im bremischen öffentlichen Dienst überstieg zuletzt das Angebot. Es fehlte den unterschiedlichen Angeboten zudem an einer gemeinsamen Zielsetzung, an einem gemeinsamen Beratungsverständnis sowie an verbindlichen fachlich-inhaltlichen und methodischen Qualitätstandards.

### Internes Beratungsangebot

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

### Es umfasst:

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

### Projektleitung

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

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

### Kurzprofil



**Start** November 2016 **Ende** Oktober 2018 (Evaluation Oktober 2021) **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

**November 2016**  
Senatsbeschluss  
(Konzepterstellung)

**bis April 2017** Konzeption und Abstimmung

**Mai 2017** Senatsbeschluss (Umsetzung)

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

**Oktober 2018** Start des neuen Referats BSB bei der Performa Nord

**Oktober 2018 - März 2019** Information und Kommunikation zum neuen Angebot

**Oktober 2021** Evaluation des Vorhabens



# Arbeitgeberattraktivität steigern

## Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität

### Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung sind von zentraler Bedeutung

Angesichts des demografischen Wandels, der Altersstruktur des bremischen öffentlichen Dienstes und dem hieraus resultierenden Personalbedarf gewinnt die Rekrutierung sowie die Mitarbeiterbindung von qualifizierten Fach- und Nachwuchskräften immer mehr an Bedeutung.

Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt und der bremische öffentliche Dienst steht im Wettbewerb um die gut qualifizierten Beschäftigten.

Die Mitarbeiterbindung von qualifiziertem Personal insbesondere in Schlüsselpositionen ist eine genauso wichtige Aufgabe im Rahmen des Personalmanagements wie die Personalrekrutierung. Es geht darum, das ausgebildete, leistungsbewusste Personal zu halten, um somit auch die Qualifikationen und Kompetenzen in der Organisation behalten zu können, die für die Leistungsfähigkeit wichtig sind.

### Verbundenheit und Identifikation

Darüber hinaus ist die emotionale Bindung an den Arbeitgeber von großer Wichtigkeit, da die Beschäftigten, die sich stärker mit ihrer Organisation verbunden fühlen, sich engagierter für die Organisation einsetzen, mehr Verantwortung übernehmen, mehr Spaß an der Arbeit haben und weniger Fehlzeiten aufweisen (siehe auch Gallup Engagement Index). Eine hohe Mitarbeiterbindung und Identifikation mit dem Arbeitgeber ist attraktiv für die Beschäftigten und für potenzielles Personal von außen.

Im Zuge dieses Projektes sollen über ein Set an Botschaften die Vorzüge des bremischen öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber medial deutlicher, moderner und authentisch herausgestellt werden.

Das Projekt erfolgt unter Einbindung des Gesamtpersonalrats.

### Projektleitung

Dr. Doris Krause-Nicolai, SF 32-20  
T +49 421 361 90412  
doris.krause-nicolai@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Positionierung als glaubwürdiger, sympathischer und attraktiver Arbeitgeber nach innen und nach außen.

### Was wird gemacht?

- Unter dem Motto „Mach Bremen zu Deinem Beruf“ stellt sich der Öffentliche Dienst Bremens als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit dar.
- Das Arbeiten für eine solidarische Gemeinschaft in einer/m freundlichen, bunten und überschaubaren Stadt/Land soll den Kern der Arbeitgebermarke bilden.

### Kurzprofil



**Start** August 2018 **Ende** Sommer 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

#### August 2018

Was macht den öffentlichen Dienst Bremens als Arbeitgeber aus? – Profilschärfung

#### Ende 2018

Onlinestellung des Karriereportals

#### Sommer 2019

Publikation des Arbeitgeberprofils in den sozialen Medien, auf Veranstaltungen, Messen, Flyern, in Artikeln (und über das Karriereportal)

# Faire Arbeitgeberin Bremen

## Umsetzung der Bremer Erklärung zu fairen Beschäftigungsbedingungen



Abgeschlossen

### Was wurde erreicht?

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

### Was wurde gemacht?

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

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

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

### Faire Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst

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

### Ständiger Dialog zwischen Dienststellen und Gesamtpersonalrat

Mit dem Vorhaben wurde ein Prozess angestoßen, um die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im ständigen Dialog zwischen Dienststellen und Gesamtpersonalrat weiterzuentwickeln. Die mit dem Projekt errichtete Clearingstelle tagt dazu regelmäßig, um konkrete Fallbeispiele und Differenzen bei der Umsetzung der Bremer Erklärung zu thematisieren und Lösungen zu entwickeln. Das Projekt ist mit dem Gesamtpersonalrat evaluiert worden. Die Bremer Erklärung und die Clearingstelle haben sich bewährt und wurden durch eine Neufassung der Bremer Erklärung am 11. September 2018 verstetigt und auf eine neue Grundlage gestellt. Die Bremer Verwaltung soll als Arbeitgeberin im Interesse der Beschäftigten und der Gesellschaft eine Vorbildfunktion erfüllen. Die Position der Clearingstelle wird durch eine Dienstvereinbarung gestärkt.

### Projektleitung

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

### Kurzprofil



**Start** Oktober 2014 **Ende** September 2018 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement; Joachim Kahnert, Referatsleitung Beamten-, Besoldungs-, Versorgungs- und Personalvertretungsrecht **Steuerung** Clearingstelle der FHB, Joachim Kahnert (SF), Irene Purschke (Gesamtpersonalrat), Kai Mües (Gesamtpersonalrat) **Querschnittsprojekt** SF, Gesamtpersonalrat **Ergebnissicherung** Zwischenberichte

Oktober 2014

Abschluss der Bremer Erklärung zu fairen Beschäftigungsbedingungen

Beginn der Arbeit der Clearingstelle

Juli 2017

Evaluation des Vorhabens

September 2018

Überführung in den Regelbetrieb



# Mobile und flexible Unterstützung

## Aufbau einer Einheit zur mobilen Unterstützung (EmU)

Abgeschlossen

### Unvorhersehbare Ereignisse stellen Verwaltung vor Herausforderungen

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

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

### Organisationseinheiten „unter die Arme greifen“

Mit dem Projekt wurde eine „Einheit zur mobilen Unterstützung (EmU)“ aufgebaut, die Dienststellen nachhaltig und prozessorientiert bei der Überwindung struktureller Schwierigkeiten unterstützt und „Rückstände“ abarbeitet, die aus eigener Kraft nicht bewältigt werden können.

Nach dem Einsatz wird ein Organisationsentwicklungsprozess angestoßen, um strukturelle Verbesserungen in den betroffenen Dienststellen zu erreichen. Die Einheit ist seit dem 1. Februar 2018 einsatzbereit. Die Einsatzrichtlinie ist am 27. September 2017 nach Abstimmung mit den Ressorts und dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde in Kraft getreten.

### Projektleitung

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

Johanna Seeger, SF 33-8  
T +49 421 361 12176  
Johanna.Seeger@finanzen.bremen.de

Katka Talacek, SF 33-15  
T +49 421 361 59894  
katka.talacek@finanzen.bremen.de

### Was wurde erreicht?

- Die Leistungsfähigkeit und Effizienz der Verwaltung wird durch eine schnelle Unterstützungsmöglichkeit bei temporären Engpässen erhalten.
- Strukturelle Defizite werden analysiert und bearbeitet.
- Die Aufbau- und Ablauforganisation wird optimiert.

### Was wurde gemacht?

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

### Kurzprofil



**Start** Dezember 2016 **Ende** Februar 2018 (Evaluation Oktober 2021) **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Evaluation

November 2016

Senatsbeschluss  
(Konzepterstellung)

Dezember 2016

Ressortgespräch zur Initiierung des Vorhabens

Januar - Februar 2017  
Erarbeitung eines Konzepts

Mai 2017

Senatsbeschluss  
(Umsetzung)

September 2017 - Januar 2018  
Aufbau der Einheit, Einsatzplanung  
Organisationsentwicklungsprozess

September 2017

Erarbeitung Einsatzrichtlinie  
Interessensbekundungsverfahren

Februar 2018

Erster Einsatz

Seit März 2018  
Weitere Einsätze

Oktober 2021

Evaluation, ggf. Überführung in Regelbetrieb

# Gesundheit der Beschäftigten fördern

## Einführung von Unterstützungskonferenzen Fehlzeiten (UKF)



### Was wurde erreicht?

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

### Was wurde gemacht?

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

### Fehlzeiten reduzieren

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

Zum Stichtag 30. Juni 2018 betrug die durchschnittliche Fehlzeitenquote im bremischen öffentlichen Dienst 7,98 % (bezogen auf Arbeitstage). Davon sind mehr als ein Drittel durch Langzeiterkrankungen verursacht. Die Fehlzeiten variieren in den Dienststellen dabei stark und bewegen sich zwischen vier und rund elf Prozent (nach Arbeitstagen).

### Strategisches Gesundheitsmanagement

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

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

### Projektleitung

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

Michael Gröne, SF 33-3  
T+49 421 361 59991  
michael.groene@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** November 2016 **Ende** Herbst 2018 (Evaluation Herbst 2021) **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstantz **Ergebnissicherung** Evaluation

Dezember 2016  
Konzeptionelle  
Vorarbeiten

Mai 2017  
Senatsbeschluss  
(Umsetzung)

August 2017 - Juli 2018  
Erstellung UKF-Leitfaden  
und Abstimmung mit  
LfDI und GPR

Herbst 2018  
Start und Vorberei-  
tung für erste UKF  
in 2019

Herbst 2021  
Evaluation  
Entscheidung über Re-  
gelbetrieb

# Kompetenzen fördern

## Anpassung der Aus- und Fortbildung in Verwaltungsberufen mit Digitalisierung

### Qualifizierungserfordernisse wandeln sich

Digitalisierung und Automatisierung verändern auch die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung. So sind z.B. die vollständige Digitalisierung verwaltungsinterner Beratungs- und Abstimmungsprozesse und die weitere Verbesserung des elektronischen Datenaustausches zwischen Behörden und Bürger\*innen Teil der bremischen Digitalisierungsstrategie. Es gibt bisher kaum Erkenntnisse darüber, welche Konsequenzen sich daraus für die beruflichen Anforderungen für die Arbeit der Verwaltung und entsprechende Qualifizierungserfordernisse ergeben.

### Kompetenzen in der digitalisierten Verwaltung

Im Rahmen eines bundesweiten, von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA; BMAS) geförderten Gesamtprojektes „Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst“ (FührDiV), in dem auch die Freie Hansestadt Bremen mitarbeitet, befasst sich dieses Projekt deshalb mit der Frage, welche Qualifikationen und Kompetenzen die generalistisch ausgebildeten Mitarbeiter\*innen der bremischen Verwaltung (nicht das IT-Fach-

personal) jetzt und in Zukunft benötigen, um den Anforderungen einer digitalisierten öffentlichen Verwaltung gerecht zu werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen in die curriculare Weiterentwicklung der Aus- und Fortbildung der bremischen Verwaltungsbeschäftigten einfließen. Das Projekt konzentriert sich dabei vor allem auf die Funktionsebenen des ehemaligen mittleren und gehobenen Dienstes, insbesondere auf die Ausbildung der Verwaltungsfachangestellten und der Verwaltungsinspektor-Anwärter\*innen sowie auf die berufliche Aufstiegsfortbildung der Verwaltungsfachwirte.

Angesiedelt ist das Projekt bei der Verwaltungsschule der Freien Hansestadt Bremen; einbezogen sind die Senatorin für Finanzen, ausbildende Referate des Aus- und Fortbildungszentrums für den bremischen öffentlichen Dienst und der Duale Studiengang Public Administration der Hochschule Bremen. Die Projektarbeit wird von externen Projektmoderatorinnen unterstützt.

### Projektleitung

Katja Lessing, VwSchule 3 (Fachbereichsleiterin)  
T +49 421 361 14258  
katja.lessing@verwaltungsschule.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Erfassung veränderter beruflicher Anforderungen für die Arbeit in einer digitalisierten Verwaltung
- Identifikation daraus resultierender Qualifizierungsziele hinsichtlich der Ausbildungsinhalte und Lernprozesse
- Entsprechende Anpassung bzw. Weiterentwicklung der Aus- und Fortbildung einschließlich der eigenen (schulischen) Geschäftsprozesse

### Was wird gemacht?

- Analyse beruflicher Anforderungen in der digitalisierten Arbeitswelt anhand von Praxis, Entwicklungsplänen und wissenschaftlichem Diskurs
- Ableitung der erforderlichen Kompetenzen/Formulierung von Kompetenzzielen für verschiedene Qualifikationsniveaus
- Analyse erforderlicher Lernprozesse und Entwicklung passender Lernformen („neue Lehre“)
- Betrachtung und Weiterentwicklung eigener (schulischer) Geschäftsprozesse

### Kurzprofil



**Start** Januar 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Verwaltungsschule der Freien Hansestadt Bremen  
**Verantwortlich** Holger-Andreas Wendel, Direktor der Verwaltungsschule **Einzelmaßnahme** zugleich Teilprojekt im Rahmen des bundesweiten INQA-Projektes „Führ-DiV“ **Steuerung** Lenkungsgruppe, SF 3, GPR, Amtsleiter AfSD, PR AfSD, Direktor VwSchule, PR AFZ/VwSchule **Ergebnissicherung** Abschlussbericht, Transferberichte

**Januar 2018**  
Auftaktworkshop

**Februar 2018**  
Festlegung Projektziel und Projektschwerpunkte; Formulierung von Arbeitspaketen für berufliche Anforderungen der Digitalisierung

**Mai 2018**  
Anhörung IT-Strategie FHB (SF 4)

**Juni 2018**  
Anhörung Verwaltungswissenschaft (Prof. Dr. Schuppan; Stein-Hardenberg-Institut)

**August 2018**

Berichte, Feststellung Status Quo, Weiterentwicklung Projektplan, Literaturrecherche über erforderliche digitale und E-Kompetenzen in der Ausbildung

**September 2018**

Zusammenführung bisheriger Erkenntnisse und Konsequenzen für weitere Projektarbeit Entwicklung von Leitfäden für qualitative Interviews sowie Auszubildenden-/Studierendenbefragungen

**Oktober 2018**

Durchführung qualifizierter Interviews sowie Auszubildenden-/Studierendenbefragungen

**November 2018**

Weiterentwicklung Projektfahrplan

**Dezember 2018**

Erster Zwischenbericht für 2. bundesweiten Transfer-Workshop „FührDiv“



## DIGITALE CHANCE NUTZEN

### ENTWICKLUNGSFELD 3: DIGITALE VERWALTUNG



#### Koordination

##### Dr. Martin Hagen

Die Senatorin für Finanzen  
Abteilungsleiter Zentrales  
IT-Management, Digitalisie-  
rung öffentlicher Dienste

#### Die Aufgabe

Die Verwaltung soll digital werden. Dazu werden die strategischen, organisatorischen und technologischen Maßnahmen im Digitalisierungsprogramm „Verwaltung 4.1“ gebündelt.

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

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

#### Die Digitalisierung der Gesellschaft

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

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

#### Digitalisierungsstrategie „Verwaltung 4.0“

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

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

#### Rechtliche Weichenstellung

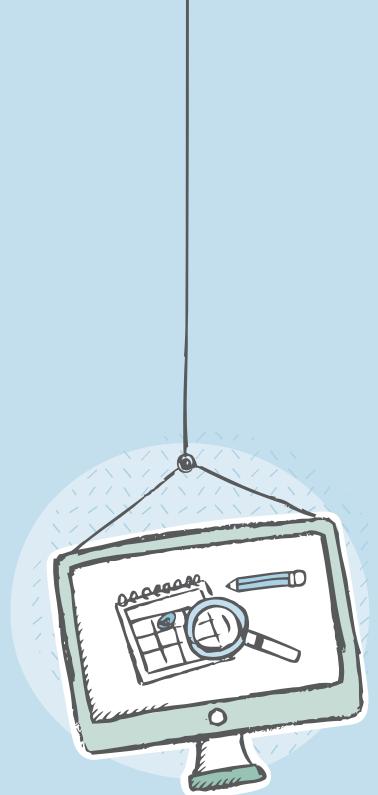
Das bremische E-Government-Gesetz legt die Basis für einen solch umfassenden Digitalisierungsprozess. Es hilft, bestehende bundesrechtliche Hindernisse abzubauen und liefert Vorgaben für den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik in Behörden – es ebnet den Weg für eine zukunftsfähige,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

Dies bedeutet

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

#### Was soll erreicht werden?

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



## Moderne und zentrale IT-Infrastruktur als Basis

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

## Digital ist Standard

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

### Abgeschlossene Schwerpunktvorhaben

- IST-Analyse des IT-Betriebs zwischen der FHB und Dataport und Erarbeitung eines Optimierungsvorschlags
- Vorprojekt zur Einführung der elektronischen Personalakte

### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Einführung der elektronischen Rechnung (E-Rechnung)
- Einführung der elektronischen Verfahrensakte in der Justiz (E-Justice)
- Überführung der IT-Infrastruktur der Polizei an Dataport
- Einführung der elektronischen Akte im Migrationsamt
- Überführung der IT-Infrastruktur der Senatorin für Kinder und Bildung an Dataport
- Elektronische Vorgangsbearbeitung für schnelleren Kundenservice
- Aufbau einer Kompetenzstelle Dokumentenmanagement
- ePayment – Elektronisches Bezahlverfahren für die bremischen Behörden
- Elektronische Authentisierung
- Erstellung von Handlungshilfen und Leitfäden zur Optimierung der IT-Organisation in der Freien Hansestadt Bremen
- Beschleunigung der flächendeckenden Nutzung von VIS und Einführung der e-Akte für das Fachverfahren OPEN/PROSOZ im AfSD
- Digitalisierungsstrategie zur Prozessoptimierung in der Personalarbeit

# Optimierung IT Betrieb

## IST-Analyse des IT-Betriebs zwischen der FHB und Dataport und Erarbeitung eines Optimierungsvorschlags



Abgeschlossen

### Was wurde erreicht?

- Aktuelle Probleme im IT-Betrieb der Freien Hansestadt Bremen sind analysiert.
- Übersicht über die IT-Fachverfahren existiert.
- Der IT-Betrieb kann optimiert werden.

### Was wurde gemacht?

- Aufnahme der aktuellen Probleme in der Zusammenarbeit mit Dataport.
- Erarbeitung eines Optimierungsvorschlags.
- Einrichtung einer Stabstelle zur Umsetzung der Optimierungsvorschläge.

### „Jeder kämpft für sich“

Zahlreiche IT-Fachverfahren, sowie BASIS.Bremen und ITK der FHB werden von IT-Dienstleistern, vor allem Dataport AÖR, betrieben. Jede Dienststelle schließt hierbei individuelle Verträge mit den Dienstleistern ab und es findet kein zentrales Controlling der Verträge statt. Synergieeffekte wie z.B. Mengenrabatte können nicht ausgeschöpft werden. Eine zentrale Instanz zum Vertragscontrolling kann hier einen echten monetären Vorteil für die Freie Hansestadt Bremen generieren.

### „Zusammen sind wir stark“

Die überwiegend dezentrale Steuerung des Dienstleisters Dataport hat insbesondere zur Folge, dass alleinig bei Dataport selbst eine gesamtheitliche Transparenz zu Problemhäufigkeiten etc. besteht. Dieser Informationsvorsprung auf Seiten Dataports ist für eine zielorientierte Steuerung und Entwicklung der Dienstleisterbeziehung aus der Interessenlage der Freien Hansestadt Bremen nachteilig.

Systematische und systemische Schwächen in den Prozessen können durch die FHB nicht oder nur sehr schwer identifiziert werden. Eine kennzahlenorientierte Steuerung, ein ganzheitliches Controlling der Leistungserbringung, sowie Maßnahmen zur Prozessverbesserung des Dienstleisters können nicht durchgeführt werden, solange jedes Problem in jedem Fachverfahren singulär analysiert wird.

Im Projekt wurde eine ausführliche IST-Analyse des IT-Betriebs erfolgreich durchgeführt und anschließend auf einer validen Faktenlage Vorschläge für eine Optimierung erarbeitet.

Um die identifizierten Problemfelder wie z.B. Vertragsmanagement, Kundenorientierung Dataport, Rollenverständnis Auftragnehmer/Auftraggeber strukturiert in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten zu beheben wurden im Anschluss an das Projekt mehrere Initiativen in Form von Arbeitsgruppen und Workshops gestartet.

### Projektleitung

Dr. Martin Hagen, SF 4  
T +49 421 361 4746  
martin.hagen@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



Start Januar 2018 Ende Juni 2018 Dienststelle Die Senatorin für Finanzen Verantwortlich Henning Lühr, Staatsrat Querschnittsprojekt SF und Ressorts Steuerung IT-Steuerungsgruppe Ergebnissicherung Abschlussbericht

Februar 2018  
Abschluss Stakeholderanalyse

Mai 2018  
Datensammlung abgeschlossen

Juni 2018  
Optimierungsvorschläge erarbeitet

Juli 2018  
Erste Fachverfahrensliste erstellt



# Elektronisches Rechnungswesen spart Zeit

## Einführung der elektronischen Rechnung (E-Rechnung)

### Verpflichtende Annahme von elektronischen Rechnungen seit November 2018

Der öffentliche Dienst ist einer der größten Auftraggeber für Wirtschaftsleistungen. Allein im Land und der Stadt Bremen gehen pro Jahr ca. 250.000 Rechnungen ein. Deren Erstellung, Versand und Bearbeitung führt zu hohen Kosten und Aufwand bei allen Beteiligten. Die Richtlinie der Europäischen Union (2014/55/EU) verpflichtet ab April 2019 auf Bundes- bzw. ab April 2020 auf Landes- und kommunaler Ebene alle öffentlichen Auftraggeber in Deutschland, elektronische Rechnungen annehmen und verarbeiten zu können. Im Rahmen eines Steuerungsprojekts des IT-Planungsrats haben Bremen und die Bundesministerien des Innern (BMI) und Finanzen (BMF) gemeinsam eine (bundesweit übertragbare) Lösung zum Empfang von elektronischen Rechnungen im Standard XRechnung entwickelt. Über die zentrale Empfangsplattform (zERIKA) können zukünftig elektronische Rechnungen an die Gebietskörperschaften Bremens und ihre (Mehrheits-) Beteiligungen gesendet werden.

### Einsparungen und Optimierungen

Eine E-Rechnung ist dabei vielmehr als eine eingescannte Papierrechnung. Es geht um strukturierte Daten, die automatisiert übertragen wer-

den und direkt in die IT-Verfahren der Verwaltung einfließen. Dies spart nicht nur den Unternehmen das Porto für die Rechnung, sondern vor allem in der Verwaltung Zeit und Aufwand bei der Erfassung und Bearbeitung. Basierend auf den aktuell eingehenden Rechnungen pro Jahr sollen mit Hilfe der Transportinfrastruktur und der Einführung eines elektronischen Bearbeitungsworkflows Einsparungen von bis zu 2,7 Mio. Euro p.a. ab dem Jahr 2020 erreicht werden. Dabei sorgt ein zentrales Rechnungseingangsbuch für nachvollziehbare Prozessabläufe.

### Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsinteressenverbänden und Unternehmen

Um die Umstellung zu beschleunigen und eine möglichst hohe Akzeptanz und Auslastung der Systeme zu erreichen, sind die Handelskammer Bremen und die Handwerkskammer Bremen aktiv in das Projekt eingebunden. Die Bedürfnisse der kleinen und mittelständischen Unternehmen sollen besonders berücksichtigt und eine praktikable, anwendungsfreundliche Lösung entwickelt werden.

### Projektleitung

Rainer Heldt, SF 45  
T +49 421 361 69591  
rainer.heldt@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Elektronische Rechnungen können standardisiert angenommen und digital bearbeitet werden.
- Prozessoptimierungen werden entlang des gesamten Bestell- und Bezahlprozesses (sog. Purchase-to-Pay-Prozess) entwickelt und umgesetzt.
- Digitalisierungsimpuls in Unternehmen und Verwaltung wird gesetzt.
- Die Gebietskörperschaften Bremens und ihre Beteiligungen agieren gemeinsam bei der Konsolidierung der Haushalte und werden nach außen hin als eine Einheit wahrgenommen.

### Was wird gemacht?

- Eine auf weitere Bundesländer und Kommunen übertragbare E-Rechnungs-Architektur wird entwickelt.
- Ein Rechnungsworkflow für das bremische Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen wird eingeführt.
- Alle bremischen öffentlichen Auftraggeber werden verpflichtend an die E-Rechnungsplattform zERIKA angebunden und nutzen den Standard XRechnung.

### Kurzprofil



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

September 2015

Senatsbeschluss zur Initiierung des Projekts

April 2016  
europaweite  
Ausschreibung

November 2016

Workshop mit Handelskammer und Handwerkskammer

Mai 2018

Einführung des digitalen Workflows in Pilotdienststellen, Start Testphase der E-Rechnungsplattform (zERIKA)

Dezember 2018

Produktivstart der E-Rechnungsplattform in Land/Stadt Bremen und Bremerhaven

Dezember 2019

Alle weiteren öffentlichen Auftraggeber nutzen E-Rechnungsplattform (zERIKA); Übergabe in die Linie



# Papierlose Gerichtsverfahren

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

### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### e-Justice Gesetz zur elektronischen Kommunikation

Im Oktober 2013 wurde das Gesetz zur Förderung des elektronischen Rechtsverkehrs (e-justice Gesetz) verkündet. Es regelt die bundesweite flächendeckende Öffnung der elektronischen Kommunikation mit den Gerichten zum 1. Januar 2018. Die mit dem „e-Justice-Gesetz“ geänderten Prozess- und Verfahrensordnungen sehen vor, dass professionelle Einreicher (Rechtsanwälte und Behörden) ab dem 1. Januar 2022 Dokumente elektronisch einzureichen haben.

### Digitale Justiz

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

### Beteiligung am Strategie- und Entwicklerverbund der Länder

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

### Projektleitung

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

### Kurzprofil



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





# Einheitliche IT-Landschaft bei der Polizei

## Überführung der IT-Infrastruktur der Polizei an Dataport

### IT-Landschaft vereinheitlichen

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

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

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

Nun sollen auch die bisher ausgelassenen Bereiche der Polizei und des Bildungsressorts (siehe 3.6) folgen und ihren IT-Support an Dataport überführen. Eine der wichtigsten Aufgaben dabei wird es sein, die hohen Standards an IT-Sicherheit in einem föderalen Kooperationssystem (Corporate Network Police) aufrecht zu erhalten. Darüber hinaus gilt es, die besonderen Anforderungen der einzelnen Dienststellen in einem sehr heterogenen Aufgabenfeld der Polizei Bremen (von der Diensthundestaffel, über die Schutzpolizei bis hin zur IT-Forensik), zu berücksichtigen. Dabei geht es vor allem um die Integration zahlreicher Spezialprogramme in eine einheitliche Plattform bei Dataport und die Schaffung eines Standards, der die Qualität der Leistungserbringung in der IT mindestens beibehält, bestenfalls verbessert.

### Projektleitung

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

### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### Kurzprofil



**Start** September 2016 **Ende** Dezember 2021 **Dienststelle** Der Senator für Inneres **Verantwortlich**

Frank Seeliger, Referatsleiter Organisation, IT, eGovernment, Verwaltungsmodernisierung

**Ressortprojekt SI Steuerung** Lenkungsausschuss, Sabine Odenkirchen (SI, Vorsitz), Lutz Müller (SI), Dr. Martin Hagen (SF), N.N. (ÖPR) **Ergebnissicherung** Abschlussbericht



# Schneller sachgerecht entscheiden

## Einführung der elektronischen Akte im Migrationsamt



### Was soll erreicht werden?

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

### Was wurde gemacht?

- Die Umstellung auf die e-Akte wird in einem Vorprojekt vorbereitet.
- Die Digitalisierung der Akten durch einen externen Anbieter wird im Hauptprojekt vorbereitet.
- Ende 2018 wird die Digitalisierung der Akten umgesetzt.

### 1,5 km Akten

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

### Keine lange Leitung mehr

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

### Digitalisierung der Akten

Die Digitalisierung der Akten wirft erhebliche organisatorische und rechtliche Fragen auf. In einem Vorprojekt wurde bis Juni 2018 die Vorbereitung der Einführung der e-Akte abgeschlossen. Dazu wurden rechtliche Zulässigkeiten geklärt, der Digitalisierungsumfang erhoben, eine Marktanalyse für die benötigte Software durchgeführt, die voraussichtlichen Kosten für die Einführung der eAkte ermittelt und ein Projektauftrag für das Hauptprojekt erarbeitet.

Durch die erfolgte Bereitstellung entsprechender Mittel für 2018/2019 ff. wurde dann im zweiten Halbjahr 2018 der Auftrag für die Digitalisierung der Akten vergeben, so dass mit der Umsetzung Ende 2018 begonnen werden konnte (Abschluss der Digitalisierung der Akten voraussichtlich Oktober 2021).

### Projektleitung

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

Frank Seeliger, SI 10  
T +49 421 361 15247  
frank.seeliger@inneres.bremen.de

Ulrike van der Heide, SF 34-15  
Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement  
T +49 421 361 32021  
ulrike.vanderheide@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Beginn** November 2017 **Ende** März 2019 **Dienststelle** Migrationsamt **Verantwortlich** Bettina Scharrelmann, Leiterin Migrationsamt **Ressortprojekt** SI **Steuerung** Lenkungsgruppe, Dr. Anke Saebetzki (SF), Bettina Scharrelmann (Migrationsamt), Sabine Odenkirchen (SI), beratende Gremienvertretungen (Personalrat, Frauenbeauftragte Migrationsamt) **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

November 2017  
Beginn des  
Vorprojektes

Juni/Juli 2018  
Ende des Vorprojektes und Beginn  
des Hauptprojektes

März 2019  
Ende des Haupt-  
projektes



# Bildungsbehörde im digitalen Verbund

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

### Gewaltige IT Aufgabe

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

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

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

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

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

### Enge Zusammenarbeit mit Hamburg

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

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

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

### Projektleitung

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

### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### Kurzprofil



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

März 2016 Start der Initierungsphase	2017 bis 2019 Einführung BASIS.Bremen in der senatorischen Behörde	2018 bis 2019 Ist-Aufnahme der Netzwerk-Infrastruktur aller Schulen u. Einführung an drei Pilotenschulen	2019 Ertüchtigung der Netz- werk-Infrastruktur aller Schulen sowie Betrieb und Evaluation der Pi- lotenschulen	2020 bis 2021 Einführung an je 400 PCs in Schulen	2022 Einführung an 350 PCs Überführung in den Regelbetrieb Projektende
--	--	---	---	---	--

# Die papierlose Personalakte

## Einführung der elektronischen Personalakte (Vorprojekt)



Abgeschlossen

### Was wurde erreicht?

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

### Was wurde gemacht?

- Die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen für den Umstieg auf eine elektronische Aktenführung sind geschaffen. Sie sind im Dokument „Einführung einer elektronischen Personalakte in der FHB“ niedergeschrieben.
- Eine entsprechende Software wird ausgeschrieben und eingeführt.

### Personal digital verwalten

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

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

### Grundlagen schaffen

Doch die Digitalisierung wirft eine Fülle von Anforderungen auf: Personaldaten sind in besonderem Maße zu schützen. Daher wurden bereits vorab alle datenschutzrechtlichen, personalrechtlichen und organisatorischen Grundlagen zur Einführung der elektronischen Personalakte geschaffen. Eine besondere Herausforderung

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

Die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen für den Umstieg auf eine elektronische Personalakte wurden im Rahmen dieses Vorprojektes geschaffen. Durch das Umsetzungsprojekt 3.15 wird u.a. die ePersonalakte eingeführt.

### Projektleitung

Jolanthe Barwich, SF 32-19  
T +49 421 361 2717  
jolanthe.barwich@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Juli 2016 **Ende** Mai 2018 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Thorsten Sommer (SF), Joachim Kahnert (SF), Dr. Martin Hagen (SF), Claus Suhling (PN) **Ergebnissicherung** Anforderungskatalog für das Umsetzungsprojekt

Prüfung organisatorischer  
Voraussetzungen

Juli 2016 Beginn des Vorprojektes

Prüfung rechtlicher  
Voraussetzungen

Mai 2018 Ende des Vorprojektes

# Digitale Backoffices für Digitale Angebote

## Elektronische Vorgangsbearbeitung für schnelleren Kundenservice



### Komfort bei der VIS-Nutzung erhöhen

Die Akzeptanz der Nutzung von VIS als System für die Aktenhaltung und für die Standardisierung und elektronische Unterstützung von Abläufen hängt neben dem unmittelbaren Nutzen für die betroffenen Organisationseinheiten auch davon ab, dass der Komfort bei der Systemnutzung weiter erhöht (Smart Client, Verfügbarkeit aktueller Programmversionen) und der Zugriff auf Daten und Akten durch die Verfügbarkeit mobiler Geräte und WLAN-Ausstattung der Dienstgebäude verbessert wird.

Allerdings ist es angesichts der mit Papierakten verbundenen offenkundigen Einschränkungen bei der Gestaltung moderner Arbeitsabläufe auch nicht empfehlenswert, Überlegungen und Plannungen zur elektronischen Akte vorerst auszusetzen.

### Zentrale Veröffentlichung von Senatsvorlagen als Pilotvorhaben

Ein Pilotvorhaben mit hoher Außenwirkung ist die VIS-Unterstützung der zentralen Veröffentlichung von Senatsvorlagen durch die Senatskanzlei. Dazu wird der Prozess und die entsprechende personelle Ausstattung für die Redaktion aufgebaut.

Die größer werdende Zahl der VIS-Nutzer\*innen und sehr unterschiedliche Nutzung erfordern ein differenziertes Unterstützungskonzept. Angebote an Präsenzschulungen und die Bereitstellung von Schulungsunterlagen und Handreichungen werden deshalb ausgebaut und durch elektronische Lernmaterialien ergänzt werden.

### Projektleitung

Dr. Martin Hagen, SF 4  
T +49 421 361 4746  
martin.hagen@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Die internen Abläufe sind verbessert.
- Die bestehenden Kapazitäten werden optimal genutzt.
- Ein funktionierender Service im Bereich der Bürgerdienste ist sichergestellt.

### Was wird gemacht?

- Musterprozessen werden erarbeitet und dokumentiert.
- Vorgehensweisen für die Analyse der Schriftgutstrukturen werden erarbeitet.
- Konkrete Prozesse, von denen die Bürger\*innen profitieren werden entwickelt.

### Kurzprofil



**Start** Januar 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen  
**Verantwortlich** Dr. Martin Hagen, Abteilungsleiter IT-Management **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts  
**Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

**Januar 2018**  
Start des Projektes

**Juni 2018**  
Konzepterarbeitung

**Dezember 2018**  
Umsetzung von Pilotprojekten

**Januar 2019**  
Verbreiterung und Beginn Ausbau zentraler Administration

**Dezember 2019**  
Ende des Projektes

# Elektronisches Verwaltungshandeln stärken

## Aufbau einer Kompetenzstelle Dokumentenmanagement

### Was soll erreicht werden?

- Aufbau konsistenter elektronischer Dokumentenmanagementstrukturen und Schaffung der infrastrukturellen Basis für die Einführung digitaler Prozesse.
- Ausweitung der quantitativen und qualitativen Nutzung des Dokumentenmanagementsystems VIS.
- Errichtung der Kompetenzstelle Dokumentenmanagement als zentrale Anlaufstelle zur Beratung und Unterstützung.

### Was wird gemacht?

- Bündelung der bestehenden Dokumentenmanagement-Kompetenzen und weiterer Ausbau.
- Entlastung der Dienststellen durch Beratung und Unterstützung vor Ort.
- Überarbeitung der verwaltungsinternen Regelwerke.
- Erstellung praxistauglicher Konzepte zur Umsetzungsunterstützung der Dienststellen.

### (Elektronisches) Dokumentenmanagement - Herausforderung für die Dienststellen

Zwingende Voraussetzung für die Umsetzung der durch den Senat beschlossenen Digitalisierungsstrategie und der damit einhergehenden Umstellung auf die elektronische Aktenführung und Vorgangsbearbeitung sind ordnungsgemäß und konsistent geführte elektronische Akten. Dieser Umstellungsprozess verändert die verwaltungsinterne Bearbeitungs- und Abstimmungsprozesse der Verwaltung grundlegend. Er muss intensiv unterstützt und begleitet werden. Hierfür fehlen zentral und dezentral in vielen Bereichen bisher sowohl ausreichende fachliche (rechtliche, organisatorische und technische) Kompetenzen und Erfahrungen als auch teilweise die erforderlichen personellen Ressourcen.

### Zentrale Anlaufstelle/Ressortübergreifende Unterstützung

Mit der Implementierung einer Kompetenzstelle Dokumentenmanagement sollen mittelfristig der Aufbau konsistenter elektronischer Dokumentenmanagementstrukturen und die Ausweitung der quantitativen und qualitativen Nutzung des Dokumentenmanagementsystems (DMS) VIS während des bis Ende 2019 laufenden DMS-Umsetzungsprojektes beschleunigt, die Dienststellen beim Übergang in den Regelbetrieb unterstützt

### Kurzprofil



**Start** Juli 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Ressortprojekt SF Steuerung** Lenkungsgruppe, Dr. Anke Saebetzki (Vorsitz), Dr. Martin Hagen (SF), Thorsten Schmidt (SF), Heide Vathauer (SF) **Ergebnissicherung** Abschlussbericht und Evaluierung

#### Oktober 2018

Einrichtung der Kompetenzstelle bei SF

#### Juli 2018 bis Dezember 2019

Durchführung konkreter Umsetzungsmaßnahmen in den Dienststellen und Begleitung der Umsetzung in den Dienststellen sowie Entlastung der Dienststellen

#### ab Juli 2018

Systematische Überarbeitung der verwaltungsinternen Regelwerke zum Dokumentenmanagement auf Basis der Digitalisierungsstrategie und Erarbeitung von Grundsatzpapieren, Konzepten zur Umsetzungsunterstützung, Leitfäden zu verwaltungsinternen Regelwerken, Musterdienstanweisungen

und der Umgang mit der E-Akte (VIS und E-Fachverfahren) professionalisiert werden. Ziel ist es, die infrastrukturelle Basis für die Einführung digitaler Prozesse und damit die elektronische Vorgangsbearbeitung zu schaffen.

Langfristig, d. h. im Regelbetrieb, ist die Kompetenzstelle Dokumentenmanagement als zentrale Anlaufstelle zur Beratung und Unterstützung der Dienststellen in allen rechtlichen, organisatorischen und technischen Fragen zu unterschiedlichen Themen der elektronischen Schriftgutverwaltung gedacht.

Die Kompetenzstelle Dokumentenmanagement arbeitet eng mit den Projektleitungen der senatorischen Dienststellen zusammen und berät diese konzeptionell und strategisch. In Zusammenarbeit mit dem AFZ führt sie Informationsveranstaltungen und Workshops durch und koordiniert die Schulungsbedarfe.

### Projektleitung

Stefanie Oppermann, SF 34-2  
T +49 421 361 2862  
stefanie.oppermann@finanzen.bremen.de

Ulrike van der Heide, SF 34-15  
Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement  
T +49 421 361 32021  
ulrike.vanderheide@finanzen.bremen.de



# ePayment für die Bremer Verwaltung

## Elektronisches Bezahlverfahren für die bremischen Behörden

### Unkompliziert bezahlen

Zur Reduzierung des Aufwands für Bezahlvorgänge und dem damit verbundenen Vorteil für Bürger\*nnen soll eine online-Bezahlmöglichkeit für Verwaltungsleistungen geschaffen werden. Eine solche, nach heutiger Einschätzung mit relativ geringem Aufwand herstellbare und am Markt verfügbare ePayment-Lösung ist für verschiedene Dienststellen von Nutzen. Konkrete Anforderungen liegen bereits vor.

### ePayment-System

Es wird ein Bezahlsystem aufgebaut, das mit Hilfe von bereits vorhandenen Komponenten eine online-Bezahlfunktion für Fachverfahren, die Leistungen im Internet anbieten, bereitstellt. Die angestrebte Zielarchitektur wird drei Schichten beinhalten: die Fachverfahrensschicht, eine zentrale Bezahlplattform und eine Schicht, die die Komponenten enthält, die den eigentlichen Geldfluss auslösen.

Vergleicht man diese Architektur mit einer herkömmlichen Bestellung im Internet gibt es folgende Entsprechungen:

- das Fachverfahren ist der Webshop
- die zentrale Bezahlplattform entspricht dem Vorgang „zur Kasse gehen“
- der dritte Teil ist der Geldfluss auslösende Teil, also das Bezahlen im Webshop

### Projektziel

Ziel ist es, eine Bezahlmöglichkeit für ein Fachverfahren zu entwickeln und eine zentrale Plattform für die verschiedenen Fachverfahren und Bezahlmöglichkeiten aufzubauen. Das Projekt legt die technischen Grundlagen für den Anschluss weiterer Fachverfahren und die Erweiterung auf weitere im Internet übliche Bezahlarten und liefert die „Blaupausen“ für die entsprechenden Genehmigungen.

### Projektleitung

Peter Mildt, SF 42-1  
T +49 421 361 89263  
peter.mildt@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Es werden weitere Bezahlmöglichkeiten für Leistungen der Bremer Verwaltung angeboten.
- Es wird eine zentrale Plattform als Drehscheibe für die verschiedenen Fachverfahren und Zahlmöglichkeiten aufgebaut.
- Die „Blaupausen“ für die Genehmigung von weiteren Ausbaustufen (Fachverfahren und Bezahlarten) liegen vor.
- Die Anforderungen an eine fachliche Leitstelle sind spezifiziert.

### Was wird gemacht?

- Eine Standard-ePayment-Lösung wird eingeführt.
- Giropay wird als Bezahlverfahren für das Pilotverfahren implementiert.
- Einvernehmen über ein Verfahren nach Landeshaushaltssordnung wird hergestellt.

### Kurzprofil



**Start** November 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Martin Hagen, Abteilungsleiter IT-Management **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Evaluation des Pilotverfahrens

September 2018

Beitritt zur Entwicklergemeinschaft ePayBL

November 2018

Start Hauptprojekt

Juni 2019

Pilotierung ePayment

Januar 2018

Beginn Vorprojekt

Dezember 2019

Ende des Projektes

# Online Anmelden und Online Ausweisen

## Elektronische Authentisierung



### Was soll erreicht werden?

- Eine sichere Authentifizierung aller Online-Nutzer\*innen ist sichergestellt.
- Alle anderen deutschen und europäischen Authentifizierungsmöglichkeiten, inkl. der im Banken und Online-Handel etablierten Verfahren, werden akzeptiert.

### Was wird gemacht?

- Es wird eine Transaktionsplattform für E-Government aufgebaut.
- Es wird ein bremisches Servicekonto umgesetzt.
- Es erfolgt eine Integration in den Portalverbund.

### Elektronischen Datenaustausch ermöglichen

Im Rahmen der E-Government- und Digitalisierungsstrategie muss die Verwaltung mittels konkreter Maßnahmen auf die fortschreitende Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft reagieren. Es sollen unterschiedliche Softwaremodule eingesetzt werden, um den Datenaustausch zwischen Bürger\*innen und Verwaltung über unterschiedliche Kanäle zu bündeln und dafür verfügbare Authentisierungsmöglichkeiten zu nutzen.

Das aufzubauende Servicekonto stellt die hierfür erforderliche, zentrale Identifizierungskomponente bereit. Es kann im Prinzip mit Zugangskennungen aus herkömmlichen Web-Angeboten, die plattformübergreifend genutzt werden können, verglichen werden.

Es bietet eine zentrale Identität und kann zur Identifizierung und Authentisierung in unterschiedlichen Online-Diensten der Verwaltung genutzt werden; quasi ein Universalschlüssel für den Zugang zu allen Verwaltungsdiensten.

Die Realisierung dieses Vorhabens soll mit Hilfe eines strategischen IT Infrastrukturprojekts erfolgen.

### Projektleitung

Lars Niemieczek, SF 411-X  
T +49 421 361 5508  
lars.niemieczek@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Januar 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Martin Hagen, Abteilungsleiter IT-Management **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Lenkungsguppe, alle Ressorts **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

**Januar 2018**  
Beginn Vorprojekt

**November 2018**  
Inbetriebnahme Servicekonto; Abschluss Aufbau eines Gateways mit sicherer niedrigschwelliger Authentisierung und zentralem Identitätsmanagement

**2019**  
Einführung einer Servicekontendatenbank und Konsolidierung der bestehenden Zugänge in eine Lösung

Neu



# Das „Wer? Wie? Was?“ der IT-Landschaft

## Erstellung von Handlungshilfen und Leitfäden zur Optimierung der IT-Organisationen in der Freien Hansestadt Bremen

### Organisationsuntersuchung durchführen

Eine Organisationsuntersuchung soll im Ergebnis klären, welche technischen und fachlichen Unterstützungsleistungen in der Freien Hansestadt Bremen künftig dezentral in den Ressorts und Dienststellen, zentral bei der Senatorin für Finanzen sowie zentral bei Dataport sinnvoll verortet sind und hierfür konkrete Szenarien beschreiben.

Zunächst wird daher eine Übersicht über alle notwendigen Prozesse erstellt. Nach der Modellierung und Abstimmung dieser Prozesse, soll eine Dokumentation in Form eines Prozesshandbuchs erstellt werden. Hier sollen die Aufgaben und Rollen aller Beteiligten Berücksichtigung finden und auf dieser Basis soll auch das künftige Personalmanagement der Freien Hansestadt Bremen im IT-Bereich besser gesteuert werden können. Dieses Konzept zur Gewinnung und Bindung von neuem IT-Personal beinhaltet auch Vorschläge zu Stellenausschreibungen sowie zu Eingruppierungen.

### Prozesse optimieren - Standards definieren

Die Ergebnisse werden in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe mit den beteiligten Ressorts und der Senatorin für Finanzen diskutiert und erarbeitet. Der Lenkungskreis berät konkrete Vorschläge und gibt eine Empfehlung ab über die Handhabung eines ebenfalls vorzulegenden aussagekräftigen Berichts als Handlungshilfe oder konkrete Umsetzung einzelner Maßnahmen. Den unterschiedlichen Strukturen und Bedürfnissen der Ressorts wird bei der Erarbeitung der Empfehlungen Rechnung getragen.

Die IT-Organisation der Freien Hansestadt Bremen soll zum einen zukünftige Entwicklungen in der IT mittels effektiv organisierter Prozesse und definierter Standards bewältigen können, zum anderen muss die Gewinnung und Qualifizierung des hierfür nötigen Personals langfristig gesichert sein.

### Projektleitung

Dr. Martin Hagen, SF-4  
T +49 421 361 4746  
martin.hagen@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Es existiert ein ressortübergreifendes gemeinsames Verständnis über die notwendigen IT-Prozesse.
- Die in den IT-Einheiten erforderlichen Qualifikationen sind ressortübergreifend abgestimmt.
- Es existiert ein ressortübergreifendes Konzept zu IT-Karrieren in der FHB.

### Was wird gemacht?

- Erstellung eines IT-Prozesshandbuchs.
- Erstellung einer Musterorganisation für IT-Einheiten inkl. Beschreibung der Rollen und erforderlichen Qualifikationen.
- Erstellung eines Konzepts zur Gewinnung und Bindung von neuem IT-Personal inkl. u.a. Vorschlägen zu Stellenausschreibungen und Eingruppierungen basierend auf den notwendigen Rollen.

### Kurzprofil



**Start** Juli 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Verwaltungsleiterrunde **Ergebnissierung** Abschlussbericht

August 2018

Übersicht über alle notwendigen Prozesse erstellt

Dezember 2018

Vertraglich definierte Prozesse sind modelliert und abgestimmt

Februar 2019

Erste Version eines IT-Prozesshandbuchs erstellt und Musterorganisation und Rollenkonzept im Entwurf vorhanden

Mai 2019

Abgestimmte Version eines IT-Prozesshandbuchs erstellt und Musterorganisation und Rollenkonzept abgestimmt

Juli 2019

Entwurf für „IT Fachkarriere“ existiert

Oktober 2019

Konzept „IT Fachkarriere“ abgestimmt

Dezember 2019

IT-Prozesshandbuch, Musterorganisation, Rollenkonzept und Konzept „IT-Fachkarriere“ sind aufeinander abgestimmt



# Digitalisierung im Fachdienst Soziales

## Beschleunigung der flächendeckenden Nutzung von VIS und Einführung der e-Akte für das Fachverfahren OPEN/PROSOZ im AfSD

### Was soll erreicht werden?

- Voraussetzungen für die flächendeckende Einführung der e-Fallakte im Fachdienst Soziales (SGB XII; AsylbLG, LPG) sind geschaffen.
- Prozesse sind entwickelt und dokumentiert.

### Was wird gemacht?

- Musterprozesse erarbeiten, dokumentieren.
- Erarbeiten von Vorgehensweisen für die Analyse der Schriftgutstrukturen.
- Begleiten der Arbeiten durch die Administration und Verzähnen mit den Schulungs- und Beratungsprozessen.

### Vorbereitung für die e-Fallakte in Teilen des AfSD

Im Rahmen des Vorbereitungsprojektes wird eine Analyse der Organisation, der Prozesse und der Schriftgutstrukturen in den relevanten Bereichen des Amtes für Soziale Dienste durchgeführt.

Auf dieser Basis erarbeitet der Bereich Organisation gemeinsam mit den Mitarbeitenden Musterprozesse, die das digitalisierte Umfeld mit einbeziehen.

Zudem erfolgen systematische Markterkundungen und der Erfahrungsaustausch mit anderen Anwenderbehörden.

Ergebnisse sind eine ausführliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und eine Umsetzungsstrategie zur Digitalisierung der Aktenführung und des Schriftgutbestandes. Dies umfasst auch die Verzahnung mit den Schulungs- und Beratungskonzepten im Ressort.

Das Vorbereitungsprojekt mündet in der Durchführung eines Einführungsprojektes für die e-Fallakte im AfSD in den Haushaltsjahren 2020-2022.

### Projektleitung

Justa Hager, SJFIS 400-12  
T +49 421 361 6624  
jutta.hager@soziales.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Januar 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport **Verantwortlich** Dr. Martin Wind, Abteilungsleiter Zentrale Dienste **Ressortprojekt** SJFIS **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

Oktober 2018  
Workshops mit AfSD

### Februar 2019

Prozesse im Fachdienst Soziales sind aufgenommen und dokumentiert, Wirtschaftlichkeitsuntersuchung ist erarbeitet

### März 2019

Gremienvorlagen (Depu, Senat, HaFa) sind erstellt

### Juni 2019

Musterprozesse für die Arbeit mit der e-Fallakte sind erstellt

### Dezember 2019

12/2019 Vorlagen sind beschlossen und Maßnahmen sind vorbereitet. Projekt ist beendet



# Digitalisierung in der Personalarbeit

## Digitalisierungsstrategie zur Prozessoptimierung in der Personalarbeit

### Organisationsuntersuchung durchführen

Im Zuge der Digitalisierungsstrategie der Freien Hansestadt Bremen wurde im Rahmen des Handlungsfeldes Digitalisierung und Bürgerservice ein Projekt beschlossen, das den Fokus auf die Digitalisierung und Prozessoptimierung innerhalb der Personalarbeit legt (siehe Vorhaben 3.8).

Die derzeitigen Personalmanagement und -verwaltungssysteme sowie das Abrechnungssystem der Freien Hansestadt Bremen wurden Mitte der 1990er Jahre konzipiert und schrittweise bis zu Beginn der 2000er Jahre implementiert.

Die den Systemen zugrunde liegenden Prozesse sind noch nicht vollständig digitalisiert und bedürfen darüber hinaus dringend einer Erneuerung, da die zugrunde liegende Softwarebasis veraltet ist.

Mit dem Projekt sollen bestehende Prozesse (Abrechnung, Personalverwaltung, Stellenplan, Mitarbeiterportal etc.) schrittweise auf eine neue technologische Basis gebracht werden und neue Prozesse der Personalarbeit (Digitale Personalakte, Bewerbermanagement, Karriereportal) im Sinne eines durchgängig digital abgebildeten Prozesses implementiert werden.

### Projektleitung

Kotschei Borgy, SF 32  
T +49 421 361 62954  
kotschei.borgy@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung in der Personalarbeit.
- Sicherstellung einer effizienten Personalsachbearbeitung.

### Was wird gemacht?

- Einführung einer Digitalen Personalakte (e-Personalakte) als Kern papierloser Prozesse im Personalbereich.
- Einführung eines Verfahrens zum Prozess des Bewerbungsmanagements.
- (Teil-) Ablösung der Altsysteme PuMa Online und von Selfservices des Mitarbeiterportals, modulare Zusammenführung weiterer Prozesse der Personalarbeit.

### Kurzprofil



**Start** Januar 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Querschnittsprojekt** SF und Performa Nord **Steuerung** Jens-Thorsten Sommer (SF), Beate Beeskow (SF), Claus Suhling (PN), Reinhard Börner (PN) **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

#### März 2018

Erhebung der Arbeitsprozesse zum Bewerbungsverfahren und zur e-Personalakte

#### Dezember 2018

Festlegung Musterprozess Bewerbungsverfahren und Prüfung der Funktionalitäten neuer Software Module

November 2018  
Festlegung Musterprozess e-Personalakte

Januar 2019  
Prüfung papiergebundener Verfahrensschritte und Schnittstellen

#### März 2019

Digitalisierung des Prozesses e-Personalakte

#### Juli 2019

Digitalisierung des Prozesses e-Bewerbermanagement

#### September 2019

Digitalisierung von Personalakten der Kunden und Realisierung e-Bewerbermanagement im integrierten Personalservice

#### September 2019

Aufbau einer fachlichen Leitstelle bei PN für den Betrieb der Personal-IT-Systeme

#### Dezember 2019

Überführung/Trennung der Alt- von den Neusystemen und Stabilisierung der verbleibenden Systeme



## VERWALTUNG BRAUCHT NEUE WEGE ZU DEN BÜRGER\*INNEN

### ENTWICKLUNGSFELD 4: TRANSPARENZ UND BÜRGERSERVICE

#### Koordination

##### Dr. Martin Hagen

Die Senatorin für Finanzen  
Abteilungsleiter Zentrales  
IT-Management, Digitalisie-  
rung öffentlicher Dienste

##### Die Aufgabe

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

Ziel ist ein moderner Bürger-  
service, der bürgerorientiert, leicht zugänglich, effizient, transparent und vernetzt ist.

#### Bürgerservice steht vor Herausforderungen

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

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

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

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

Im Entwicklungsfeld sollen daher Möglichkeiten ausgelotet werden zur

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

#### Alternative Wege sichern Erreichbarkeit

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

#### Digitalisierung hat Grenzen

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

#### Was soll erreicht werden?

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



der Bevölkerung den persönlichen Erstkontakt. Ebenso hat sich mit dem Bürgertelefon Bremen der telefonische Zugang bewährt: Diese Angebote werden daher neben dem digitalen Angebot weiter bestehen und verbessert.

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

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

### Bürgerinnen und Bürger beteiligen

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



#### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Einführung eines Online-Terminmanagement-Systems
- Verbesserung der Bürgernähe der Verwaltung durch Zusammenarbeit zwischen Bürger\*innen und Verwaltung
- Umsetzungskonzept zum Bremischen Informationsfreiheitsgesetz
- EU-Dienstleistungsrichtlinie 2.0
- ELFE -Einfach Leistungen für Eltern
- Etablierung Abwesenheitsservice beim BTB
- Unterstützungsstrukturen Prozessmanagement
- Einrichtung eines Online-Finanzamtes

#### Abgeschlossene Schwerpunktvorhaben

- Etablierung der Amtsleitungskonferenz Bürgerservice

# Weniger warten auf dem „Amt“

## Einführung eines Online-Terminmanagement-Systems



### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### Wartezeiten verringern

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

Um Lauf- und Terminkunden in Zukunft besser zu koordinieren, führt die Freie Hansestadt Bremen in Pilot-Dienststellen ein webbasiertes System für die Online-Terminbuchung ein. Dazu wurde im Projekt zunächst die europaweite Ausschreibung vorbereitet, an die sich derzeit der Test im „Echtbetrieb“ in ausgewählten Dienststellen anschließt. Seit Mitte 2017 ist das Online-Terminmanagement-System in den BürgerServiceCentern Mitte, Nord und Stresemannstraße sowie im Migrationsamt im Bereich der Einbürgerung und im Bürgeramt in den Bereichen KfZ-Zulassungen und Fahrerlaubnisse eingeführt worden.

### Gezielt steuern

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

### Projektleitung

Claudia Hinze, Bürgertelefon, B03  
T +49 421 361 51974  
claudia.hinze@permanord.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Januar 2016 **Ende** Herbst 2020 **Dienststelle** Performa Nord (Bürgertelefon Bremen)

**Verantwortlich** Claus Suhling, Geschäftsführer Performa Nord **Querschnittsprojekt** Performa Nord und Ressorts **Steuerung** Dr. Martin Hagen (Vorsitz, SF), Thorsten Schmidt (SF), Claus Suhling (PN), Jutta Sonnemann (GPR) **Ergebnissicherung** Bericht

**Januar 2016**

Initiierung des Projektes

**Dezember 2016**  
Bieterverfahren und Auftragserteilung

**Februar 2017**  
Zuschlagserteilung

**Januar 2017** Start der verifizierenden Tests mit Anbieter

**August 2017**

Einführung TMS im Bereich der KfZ-Zulassungen (Bürgeramt)

**Juni 2017**  
Einführung TMS in der Fahrerlaubnisbehörde

**September 2017**

Einführung TMS im BSC-Stresemannstraße

**November 2017**  
Einführung TMS im BSC Mitte und BSC Nord

**Juni 2018**  
Einführung TMS im Bereich der Einbürgerung (Migrationsamt)

**Herbst 2020**  
Abschluss der flächendeckenden Einführung

# Transparenz für die Bürger\*innen

## Umsetzungskonzept zum Bremischen Informationsfreiheitsgesetz



### Novellierung des Bremer Informationsfreiheitsgesetzes

Die Bremische Bürgerschaft hat am 22. April 2015 die Novellierung des Bremer Informationsfreiheitsgesetzes (BremIFG) beschlossen. Neben der Beibehaltung des bisherigen Zugangs zu Informationen auf Antrag nach dem Bremischen Informationsfreiheitsgesetz wird die Pflicht zu einer aktiven Veröffentlichung von Informationen weiter ausgestaltet, verschärft und um ein einklagbares Recht hierauf ergänzt.

### Einklagbares Recht auf Transparenz

Um den gesetzlichen Veröffentlichungspflichten nach dem Bremer Informationsfreiheitsgesetz - gerade im Hinblick auf die Neuregelungen - nachkommen zu können, hat der Senat mit Beschluss vom 27. Oktober 2015 das Projekt „Umsetzungskonzept zum Bremer Informationsfreiheitsgesetz“ eingesetzt. Dem Projekt lag der Gedanke zugrunde, einen softwaregestützten Geschäftsprozess zur Veröffentlichung von Dokumenten zu entwickeln. Der vorgeschlagene Geschäftsprozess verknüpft die verantwortliche Entscheidung der Behörden mit der IT-gestützten Veröffentlichung.

Einstiegspunkt für den Veröffentlichungsprozess war das Dokumentenmanagementsystem VIS. In diesem sollten neu entwickelte Geschäftsgänge und Arbeitsschritte hinterlegt werden, die in die endgültige Veröffentlichung eines in VIS hinterlegten Dokuments im Transparenzportal münden. Großes Augenmerk wurde dabei auf die Anforderung gelegt, dass in einzelnen Fällen, wie z.B. bei Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen in Verträgen, das Schwärzen einzelner Textpassagen möglich sein muss. Die projektseitig vorgeschlagene technische Unterstützung sollte auch hierfür eine medienbruchfreie Lösung liefern. Der Projektauftrag besteht daher im Wesentlichen in der Entwicklung und Implementierung eines softwaregestützten Veröffentlichungsprozesses, der durch passende Organisationskonzepte unterstützt und rechtlich begleitet werden wird.

### Projektleitung

Carola Heilemann-Jeschke, SF 40  
T +49 421 361 94513  
carola.heilemann-jeschke@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Bürger\*innen erhalten Zugang zu Informationen der Verwaltung.
- Die Behörden der Kernverwaltung veröffentlichen die Informationen proaktiv.
- Die Verpflichtungen aus dem Bremer Informationsfreiheitsgesetz werden eingehalten.

### Was wird gemacht?

- Das Umsetzungskonzept zum Informationsfreiheitsgesetz wird realisiert.
- Ein softwaregestützter Geschäftsprozess zur Veröffentlichung von Dokumenten wird implementiert.
- Verwaltungseinheiten werden individuell zum Bremischen Informationsfreiheitsgesetz geschult und bei der Schaffung von Organisationsstrukturen unterstützt und beraten.

### Kurzprofil



Start Oktober 2015 Ende Dezember 2018 Dienststelle Die Senatorin für Finanzen Verantwortlich Dr. Martin Hagen, Abteilungsleiter IT-Management Querschnittsprojekt SF und Ressorts Steuerung Staatsräte-Jour Fixe Ergebnissicherung Bericht

Oktober 2015  
Projekteinsetzungsbeschluss

Juni 2016  
Senatsbeschluss zur Realisierung der Maßnahmen aus dem Umsetzungskonzept

März 2017  
Auslieferung einer ersten Testversion

Mai 2017  
umfangreiche Testphase und Auswertung der Ergebnisse

Juni 2017  
Auslieferung der geänderten Softwareversion Ende

August 2017  
Abschluss des Mitbestimmungsverfahrens für Pre-Rollout und Beginn der Mitarbeiter Schulungen für die Teilnehmer des Piloteneinsatzes

April 2018  
Pre-Rollout im Piloteneinsatz

Seit November 2018  
Erarbeitung der Organisations-, Einführungs-, Schulungs- und Supportkonzepte für den Übergang vom Projekt- in den Regelbetrieb, Umsetzung der Anforderungen des GPR

Bis Dezember 2018  
Auswertung der Ergebnisse der Pilotphase

Ab März 2019  
Abschluss des Mitbestimmungsverfahrens für den flächendeckenden Rollout, Überführung in den Regelbetrieb, schrittweise Freischaltung nach Schulung der Mitarbeiter\*innen in den jeweiligen Organisationseinheiten



# Erleichterte Anmeldung von Unternehmen

## EU-Dienstleistungsrichtlinie 2.0: Technische und organisatorische Umsetzung von EU-Richtlinien

### Was soll erreicht werden?

- Unternehmen können sich online aus dem Ausland in Bremen registrieren.
- Unternehmen erledigen ihre Antragspflichten schneller.
- Die Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse wurde erleichtert.

### Was wird gemacht?

- Informations- und Online-Service-Angebote der Freien Hansestadt Bremen im Bereich Unternehmen werden verbessert.
- Bestehende Angebote werden in den bundesweiten Portalverbund integriert.
- Bremische Angebote werden zentral koordiniert.

### Zentraler Ansprechpartner für Unternehmen aus dem Ausland

Die EU-Dienstleistungsrichtlinie hat das Ziel, den freien Verkehr von Dienstleistungen über nationale Grenzen hinweg zu fördern und somit den EU-Binnenmarkt zu stärken und Vorgänge zu entbürokratisieren. Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen sollen so bei der Existenzgründung im Ausland unterstützt werden. Die Mitgliedsstaaten haben außerdem sicherzustellen, dass den Dienstleistungserbringern umfangreiche Informationen leicht zugänglich gemacht werden, insbesondere bei Angaben zu den im Dienstleistungsbereich unterstützenden Behörden und Kammern, sowie Informationen zu den öffentlichen Registern und Datenbanken.

Eng verbunden mit dem länderübergreifenden Austausch von Dienstleistungen ist auch die Frage der Berufsanerkennung, deren Verfahren ebenfalls über den einheitlichen Ansprechpartner abgewickelt werden können.

Für die Umsetzung der Anforderungen der EU im Bereich Dienstleistungen ist dientstellenübergreifend die Einsetzung einer zentralen Koordinierungsstelle notwendig, die bei der Senatorin für Finanzen eingerichtet werden soll. Dafür sollen eine Prozessorganisation aufgebaut, ein technisches Konzept entwickelt und konkrete Prozesse umgesetzt werden. Die fachlichen Zuständigkeiten der Dienststellen bleiben dabei unberührt.

Ziel ist eine einfache und elektronische Registrierung von ausländischen Unternehmen in Bremen. Damit einher geht die Möglichkeit einer schnellen Abwicklung der Antragspflichten sowie einer erleichterten Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse.

### Projektleitung

Christian Jost, SF 42-2  
T +49 421 361 2426  
christian.jost@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Oktober 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen

**Verantwortlich** Dr. Martin Hagen, Abteilungsleiter IT-Management **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Lenkungsgruppe, alle Ressorts, ggf. Dienststellen **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

**Oktober 2018**  
Besetzung der Projektleitung

**Februar 2019**  
Aufbau der Prozessorganisation für die ressortübergreifende Umsetzung der Anforderungen aus EU-Richtlinien EU-DLR und BQRL

**August 2019**  
Entwicklung des technischen Konzeptes unter Berücksichtigung der Schnittstellen zum IT-System Bürgerservice und der dezentral betroffenen Organisationseinheiten

**November 2019**  
Entwicklung und Umsetzung der konkreten Prozesse (technisch, redaktionell, organisatorisch)



# Das Leben für Eltern einfacher machen!

## ELFE – Einfach Leistungen für Eltern

### Novellierung des Bremer Informationsfreiheitsgesetz

Das Projekt hat den Auftrag eine Lösung zu konzipieren und umzusetzen, mithilfe derer in wenigen Schritten eine Geburtsurkunde, Kindergeld und Elterngeld beantragt werden können. Zwar wird insbesondere in der Projektkommunikation eine „1-Klick-App“ angestrebt, aber bezüglich der Art der Lösung (App, browserbasierte Lösung, papiergestützt) ist die Arbeitsgruppe noch offen und will hierzu insbesondere unter Anwendung moderner Methoden aus der Produktentwicklung (Design Thinking) die Anwenderperspektive und -präferenz der Bürger\*innen als entscheidungsrelevant berücksichtigen.

### Nächste Schritte

Folgende Ergebnisse sollen erarbeitet werden:

- Rechtliche Analyse: Darstellung der rechtlichen Grundlagen des Anliegens und Anforderungen, die sich aus diesen (IST) ergeben.
- Erfassung und Analyse ausgewählter bestehender bzw. aktuell in Erarbeitung befindlicher Anwendungen für (Teil-)Prozesse z.B. aus Österreich, von der Familienkasse (Bundesagentur für Arbeit) und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

▪ Entwicklung einer „Ein-Klick-Demo-App“ gemeinsam mit Bürger\*Innen, um mit Hilfe der Anwenderperspektive den größtmöglichen Nutzen für Bürger\*innen zu ermitteln und die hierfür optimale Lösung auszuwählen.

- Referenzprozesse: Beschreibung und Modellierung der Soll-Prozesse aus Sicht der Bürger\*innen und der Verwaltung.
- Gesetzgebungskonzept mit Vorschlag für zu ändernde Regelungen auf Basis der beschriebenen Prozesse und ausgewählten Lösung (inkl. ausgewählte Möglichkeit(en) zur Authentifizierung).
- Realisierte und in den Portalverbund integrierte Anwendung (ggf. nach Gesetzesänderung).

Das Projekt erfolgt unter Einbindung des Gesamtpersonalrats.

### Was soll erreicht werden?

- Eine gemeinsame Beantragung von Geburtsurkunden, Kindergeld, Elterngeld ist möglich.
- Kinder- und Elterngeld wird automatisiert ausgezahlt.
- Komplizierte Formulare sind durch einfache und nutzerfreundliche „Apps“ abgelöst.

### Was wird gemacht?

- Es werden neue, leistungsübergreifende Soll-Prozesse erarbeitet.
- Es erfolgt eine rechtliche Anpassung, auch von Bundesgesetzen.
- Es werden neue Antragsformen via Apps und Telefon genutzt.

### Kurzprofil



**Start** Sommer 2017 **Ende** Dezember 2019 **Dienststellen** Die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport und Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Martin Hagen, Abteilungsleiter IT-Management **Ressortprojekt** SJFIS und SF **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnis-sicherung** Abschlussbericht

November 2017  
Digitalisierungslabor in  
Bremen

April 2018  
Vorführung der  
Demo-App

Juli 2018  
Bundesratsinitiative ELFE

September 2018  
Soll-Prozess und  
Rechtsänderungen

2019  
Gesetzliche Änderun-  
gen und technische  
Realisierung

# Gemeinsam für verbesserten Bürgerservice

## Etablierung der Amtsleitungskonferenz Bürgerservice



Abgeschlossen

### Was wurde erreicht?

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

### Was wurde gemacht?

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

### Funktionierende Verwaltung

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

### Gemeinsame Verwaltungskraft nutzen

Darüber hinaus zwingt die Digitalisierung, bisherige Angebote und Prozesse teilweise grundlegend zu überdenken. Und schließlich wird auch die Etablierung einer Dienstleistungskultur im Bürgerservice zunehmend wichtiger. Es gilt daher, sich mit den veränderten Rahmenbedingungen und Herausforderungen auseinanderzusetzen und ein gemeinsames Verständnis von „gutem“ Bürgerservice zu entwickeln.

Dieser Prozess ist mit der Etablierung der Amtsleitungskonferenz Bürgerservice im vergangenen Jahr begonnen worden.

Die Amtsleitungen haben in den vergangenen 10 Sitzungen gemeinsame Qualitätskriterien für „guten“ Bürgerservice festgelegt. Diese zielen vor allem auf eine Servicekultur, die Bürgerservice als echte Dienstleistung an Bürger\*innen versteht.

Aus der Konferenz heraus werden konkrete Pilotprojekte entwickelt, die in den Ämtern umgesetzt werden. Daneben werden Unterstützungsstrukturen für „guten“ Bürgerservice aufgebaut. Diese orientieren sich an den Zielen „Erreichbare Verwaltung“ und „Serviceorientierte Verwaltung“ und sind im Schwerpunkt prozessbezogene sowie kompetenzorientierte Maßnahmen.

### Projektleitung

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

Christine Schröder, SF 34-4  
T +49 421 361 4370  
christine.schroeder@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Februar 2017 **Ende** Dezember 2018 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Henning Lühr, Staatsrat **Ergebnissicherung** Berichte

**März 2017** Auftrittsitzung der Amtsleitungskonferenz

**Februar 2017** Vorlage des Konzepts und Beschluss durch Staatsräte-Konferenz

**April 2017 - Juni 2018**  
2.-9. Sitzung der Amtsleitungskonferenz

**Januar 2018**  
Projektstart des aus der ALK initiierten Projekts „Erreichbarkeit der Verwaltung“

**Oktober 2018**  
10. Sitzung der Amtsleitungskonferenz

**2019**  
Übergang der ALK in den Regelbetrieb



# Die erreichbare Verwaltung

## Etablierung Abwesenheitsservice beim BTB

### Einfacher Zugang zur Verwaltung

Das Bürgertelefon Bremen (BTB) bietet neben den Basisauskünften unter der 361-0 und 115 auch weitergehende Leistungen zur Sicherstellung der telefonischen Erreichbarkeit der Dienststellen. Dieser sogenannte Abwesenheitsservice wird nun weiterentwickelt.

### Standards zur telefonischen Erreichbarkeit

Zunächst wurde eine Analyse der derzeitigen Prozesse im BTB und zwischen dem BTB und den Dienststellen vorgenommen. Aus den dort identifizierten Schwachstellen wurde ein Soll-Prozess modelliert und daraus Standards für die Dienststellen als Voraussetzung zur Inanspruchnahme des telefonischen Service des BTB abgeleitet.

Diese sind:

- Laufende Pflege und Aktualisierung der Dienstleistungsbeschreibungen im IT System Bürgerservice;
- Qualitätssicherung durch das BTB;
- Bereitstellung eines telefonischen Back Office innerhalb eines verlässlichen Zeitraums;
- Bereitstellung eines Funktionspostfachs für die Entgegennahme von schriftlich weitergeleiteten Anfragen des BTB („Tickets“);
- Beantwortung der schriftlichen Anfragen (Rückrufbitten) innerhalb von 2 Arbeitstagen.

### Kurzprofil



**Start** Januar 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststellen** Die Senatorin für Finanzen und Performa Nord  
**Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Entscheidungsinstanz, Dr. Anke Saebetzki (SF), Claus Suhling (Performa Nord), Thorsten Schmidt (SF) **Ergebnissicherung** Übergang in Basisfinanzierung

### Serviceversprechen schaffen Verlässlichkeit

Durch eine Harmonisierung sowie bessere Kommunikation der bestehenden Servicezeiten für den persönlichen und telefonischen Kontakt zur Verwaltung, soll dieser Zugangsweg erleichtert werden. Der bisherige Projektverlauf zeigt, dass dieses Vorgehen große Effizienzeffekte in den Dienststellen mit sich bringt: nur noch ein kleiner Teil der Anliegen erreicht die Dienststellen, da der Großteil durch Standardauskünfte im BTB beantwortet wird. Im Gegenzug kommt es im BTB zu einer deutlichen Verringerung von bisherigen Reibungsverlusten, u. a. durch nicht erreichbare Dienststellen bei Weitervermittlung, fehlende Dienstleistungsbeschreibungen oder nicht vorhandene Serviceversprechen zu Rückmeldezeiten. Gleichzeitig sorgt dieses Vorgehen für eine höhere Zufriedenheit bei den Bürger\*innen durch eine bessere Erreichbarkeit sowie höhere Verlässlichkeit.

### Projektleitung

Christine Schröder, SF 34-4  
 T +49 421 361 4370  
 christine.schroeder@finanzen.bremen.de

Thomas Elsner, PN B  
 T +49 421 361 2846  
 thomas.elsner@performanord.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Die Erreichbarkeit der bremischen Verwaltung wird verbessert.
- Es sind Serviceversprechen definiert und kommuniziert und die Aufnahme sowie Weiterbearbeitung der telefonischen Anliegen erfolgt standardisiert.
- Die Servicezeiten sind sowohl vereinheitlicht als auch gut kommuniziert und werden durch das flächendeckend eingesetzte Terminmanagement ergänzt.

### Was wird gemacht?

- Auswahl von Pilotdienststellen für den Abwesenheitsservice des Bürgertelbans Bremen.
- Festlegung von verbindlichen Rückmelde- und Bearbeitungsstandards.
- Weiterentwicklung des Vorgangsbearbeitungssystems.

Januar 2018  
 Projektstart

März 2018  
 Projektplanung abgeschlossen

April 2018  
 Soll-Konzeption

Mai 2018  
 Start Testbetrieb

Dezember 2018  
 Start Echtbetrieb

Dezember 2019  
 Übergang Regelbetrieb und Finanzierung 2020 ff.

# Verwaltung kontinuierlich verbessern

## Unterstützungsstrukturen Prozessmanagement

### Was soll erreicht werden?

- Insbesondere in bürgernahen Dienststellen soll die Qualität und Effizienz des Bürgerservice verbessert werden.
- Es soll ein Unterstützungsangebot im Bereich Prozessmanagement für alle Ressorts bereitgestellt werden.
- Prozessmanagement soll als Instrument der Organisationsentwicklung etabliert werden.

### Was wird gemacht?

- Konzeptentwicklung für flächendeckendes strategisches und operatives Prozessmanagement
- Aufbau und Bereitstellung von Prozesskompetenzen bei SF als Unterstützung für alle Ressorts.
- Prozessanalyse und Umsetzung von optimierten Prozessen in ausgewählten Pilotdienststellen.
- Kontinuierliche und systematische Prozessgestaltung als fester Bestandteil der Organisationsarbeit im Ressort (Pilotprojekt bei SJFIS).

### Steigende Komplexität der Aufgaben

Mitarbeiter\*innen in bürgernahen Dienststellen sind erste Ansprechpartner\*innen für eine Vielzahl von städtischen Leistungen und sehen sich mit direkten Kontakten und einer stetig steigenden Komplexität von zu bewältigenden Aufgaben konfrontiert. Hierdurch ist es in der Vergangenheit verstärkt, insb. in Stoßzeiten, zu langen Wartezeiten für die Bürger\*innen sowie zu einer erheblich gestiegenen Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter\*innen der betroffenen Dienststellen gekommen. Als Folge dieser Entwicklung konnten viele Ämter und Dienststellen dauerhaft oder über große Zeiträume hinweg ihre Dienstleistungsqualität nicht im erforderlichen Umfang und mit gleichbleibender Leistungsqualität gewährleisten.

### Unterstützungsangebot schaffen

Mit dem Aufbau der Prozesskompetenzen sollen die Dienststellen Hilfestellung und Prozessberatung bei der Gestaltung effizienter und bürgernaher Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse erhalten. Darüber hinaus soll bei der Gestaltung von Prozessen die Nutzerorientierung im Vordergrund stehen und systematisch gefördert werden (ServiceDesign). Durch diese Beratung, die Entwicklung einheitlicher Standards und fortlaufende Gestaltungsmaßnahmen wird die kontinuierliche Verbesserung dauerhaft in der Verwaltung verankert. Die Umsetzung des konkreten Prozessmanagements obliegt mit begleitender Unterstützung und den zur Verfügung gestellten Ressourcen dabei weiterhin der Verantwortung der jeweiligen Dienststellen.

### Projektleitung

Julia Schneider, SF 34-19  
T +49 421 361 53037  
julia.schneider@finanzen.bremen.de

Julitta Hager, SJFIS 400-12  
T +49 421 361 6624  
jutta.hager@soziales.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Januar 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststellen** Die Senatorin für Finanzen und Die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement und Dr. Martin Wind, Abteilungsleiter Zentrale Dienste und Gender Mainstreaming **Querschnittsprojekt** SF und SJFIS **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht und Evaluierung

ab März 2018

Umsetzung erster Pilotprojekte

bis Juli 2018

Besetzung von insgesamt 4 GPO Stellen

ab Juli 2019

Evaluierung aller (Pilot-)Projekte und Konzept für einen Regelbetrieb

bis Dezember 2019

Verankerung optimierter Prozessgestaltung in bürgernahen Dienststellen



# Schnelle Hilfe bei Steuerfragen

## Einrichtung eines Online-Finanzamtes

### Steuerfragen online klären

Die Erstellung einer Steuererklärung ist kompliziert und zeitintensiv - so oder so ähnlich denken vermutlich die meisten Bürger\*innen. Mit dem Online-Finanzamt unterstützt Bremen nun seine Bürger\*innen bei Fragen zur Erstellung der Steuererklärung. In Ergänzung zum ELSTER-Online-Portal ist das Online-Finanzamt eine Internetplattform, die nach verschiedenen Lebenslagen geordnet ist. Es lassen sich schnell und unkompliziert Antworten auf Fragen wie „Ich erhalte ausschließlich „BAföG“ - muss ich eine Steuererklärung abgeben?“ oder „Welche Einkünfte fallen noch unter Vermietung und Verpachtung?“ finden. Für weitergehende Fragen gibt es ein Online-Anfrage-Formular.

Das Online-Finanzamt bietet ein Glossar und eine Auskunft zum Bearbeitungsstand der eingereichten Steuererklärung.

### Konzeptentwicklung gemeinsam mit den Bürger\*innen

Das Konzept für das Online-Finanzamt entstand in Zusammenarbeit mit Bürger\*innen. In drei Workshops erarbeiteten sie Struktur und Inhalt der Internetplattform.

Es wird zwischen den Lebenslagen Berufsbeginn, Studium, Eltern, Eheschließung, Trennung oder Tod, Berufsausstieg, Selbstständigkeit, Vermietung, Erbfall sowie Kranken- und Pflegekosten unterschieden.

### Pilotversuch zur unterstützten vorausgefüllten Steuererklärung

Ende 2018 wird im Rahmen eines Pilotversuchs mit 200 Steuerzahler\*innen, die Renten oder Pensionen erhalten, die Erstellung einer unterstützten vorausgefüllten Steuererklärung getestet.

### Projektleitung

Robert Bauer, SF 10-6  
T +49 421 361 90402  
robert.bauer@finanzen.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Bürger\*innen können Steuerfragen online klären.
- Bürger\*innen können den Bearbeitungsstand ihrer eingereichten Steuererklärung einsehen.

### Was wird gemacht?

- Es wird eine Internetplattform eingerichtet, in der Fragen und Antworten zu bestimmten Lebenslagen gesammelt dargestellt werden.
- Es wird ein Pilotversuch zur unterstützten vorausgefüllten Steuererklärung durchgeführt.

### Kurzprofil



**Start** Januar 2018 **Ende** August 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Ressortprojekt** SF **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Umsetzungskonzept

Januar 2018

Initiierung des Projektes

April bis Juni 2018  
Durchführung von drei Workshops mit Bürger\*innen

Oktobe 2018  
Start des Online-Finanzamtes

Dezember 2018  
Start des Pilotversuchs zum automatischen Steuerbescheid

August 2019  
Evaluation des Pilotversuchs



## GUTE VERWALTUNG MACHT STARKE STADTTEILE

### ENTWICKLUNGSFELD 5: KOOPERATIVE VERWALTUNGSENTWICKLUNG IM STADTTEIL

#### Koordination

##### Martin Prange

Senatskanzlei Bremen  
Leiter der Staatsabteilung

#### Die Aufgabe

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

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

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

#### Verwaltung wirkt im Quartier

Die Lebensqualität in Bremen und die Attraktivität des Standorts hängt maßgeblich von einem leistungsfähigen öffentlichen Dienst ab. In den Wohn- und Arbeitsquartieren wird dies für die Bürgerinnen und Bürger am unmittelbarsten spürbar. Hier muss sich zeigen, ob

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

Dabei stehen die Stadtteile vor vielfältigen Herausforderungen, wie bspw. einem dynamischen Migrationsgeschehen, hoher Fluktuation sowie einer steigenden sozialen Ungleichheit. Um sicherzustellen, dass alle Stadtteile sozial ausgeglichen aufgestellt sind und eine hohe Lebensqualität bieten, müssen die strategischen Ziele des Senats auf die verschiedenen Sozialräume mit ihren unterschiedlichen Rahmenbedingungen bezogen werden, um passgenaue Maßnahmen entwickeln zu können.

#### Vielfältige Akteurslandschaft vor Ort

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

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

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

#### Integriert steuern

Die Verwaltungs- und Akteurslandschaft innerhalb der einzelnen Stadtteilen ist vielfältig und individuell. Um die Wirkung der verschiedenen Maßnahmen dieser Akteure im jeweiligen Sozialraum zu erhöhen, ist eine integrierte Planung und Steuerung sinnvoll. Die dafür notwendige Instrumente und Steuerungsmodelle werden im Rahmen dieses Entwicklungsfeldes entwickelt.

#### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Weiterentwicklung des Jugendamtes
- Services für ältere Menschen
- Kooperative Steuerung der Grundschulentwicklung
- Verbesserung der Verwaltungskooperation im Stadtteil
- Vorprojekt zur Stärkung der gesundheitsförderlichen Verwaltungskooperation im Stadtteil

## Dialog und Kooperation

Kooperative Arbeitsstrukturen ermöglichen es

- vor Ort entwickelte Lösungsansätze zu bündeln und anderen Stadtteilen zugänglich zu machen,
- Möglichkeiten und Bedarfe der lokalen Einrichtungen bei der Konzeption von Förderprogrammen und Entwicklungsstrategien besser einzubeziehen,
- durch integrierte Planung der Fachressorts die Projekte und Vorhaben in den Stadtteilen an gemeinsamen Zielen und Strategien auszurichten
- und schließlich die zukunftsfähige Entwicklung der Stadtteile ressortübergreifend, integriert und partizipativ voranzutreiben.

## Anknüpfen an gute Praxis

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

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



## Was soll erreicht werden?

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

## Abgeschlossene Schwerpunktvorhaben

- Vorprojekt zur kooperativen Verwaltungsentwicklung im Stadtteil
- Kooperative Oberschulentwicklung
- BürgerInformationsService in der Stadtbibliothek West (Pilotprojekt)

# Gezielte Unterstützung von Familien

## Weiterentwicklung des Jugendamtes



### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### Erfolgreiches Pilotprojekt

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

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

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

### Fallbezogene Planung

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

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

### Projektleitung

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

### Kurzprofil



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

2014  
Senatsbeschluss zur  
Weiterentwicklung des  
Jugendamtes

2015-17  
Personalaufwuchs

2015-20  
Entwicklung und Einführung von Prozessen und Dokumenten

2015  
Bericht an  
den Senat

2016-20  
Zusammenarbeit und  
Schnittstellen

2016  
Bericht an  
den Senat

2016-20  
Sozialraum und  
Netzwerkarbeit

2017  
Bericht an  
den Senat

2018  
Bericht an  
den Senat  
2017-20  
Einführung neue  
Fachsoftware



# Verwaltung im Stadtteil optimieren

## Kooperative Verwaltungsentwicklung im Stadtteil (Vorprojekt)

### Gute Kooperation vertiefen

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

Der Senat will alle Stadtteile in ihrer Individualität mit ihren Herausforderungen und Entwicklungschancen stärken. Aufgrund der Vielfältigkeit der Stadtteile und der verschiedenen Rahmenbedingungen ist dafür ein an die einzelnen Quartiere angepasstes, strategisches Vorgehen vonnöten. Damit Verwaltungshandeln seine größtmögliche Wirksamkeit entfalten kann, müssen die Maßnahmen auf die konkreten Lebensräume der Bürger\*innen zugeschnitten sein. Dazu bedarf es eines systematischen fach- und ressortübergreifenden Vorgehens. Neben der Kooperation der Ressorts geht es um die Optimierung der Schnittstellen zu den Stadtteilen.

### Maßnahmen aus Expertise entwickeln

Im Rahmen des Vorprojektes wurden die bisherigen Kooperationserfahrungen in Leitfragen-interviews abgefragt und Herausforderungen identifiziert. Die Erfahrungen mit bestehenden sozialraumorientierten Programmen wurden einbezogen.

Das Vorprojekt wurde planmäßig im Dezember 2017 abgeschlossen. Ergebnis ist die Konzeption und Implementierung des Hauptprojekts „Verbesserung der Verwaltungskooperation im Stadtteil“.

### Projektleitung

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

Dr. Lutz Liffers, V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement, SF 34-15  
T +49 421 361 32022  
lutz.liffers@finanzen.bremen.de

### Was wurde erreicht?

- Die Ausgangslage ist analysiert und dient als Grundlage für das Folgeprojekt.

### Was wurde gemacht?

- Es wird eine Übersicht über die sozialraumorientierten Förderprogramme geschaffen.
- Die Herausforderungen und Verbesserungsbedarfe wurden identifiziert.

### Kurzprofil



**Start** Februar 2017 **Ende** Dezember 2017 **Dienststelle** Senatskanzlei Bremen **Verantwortlich** Martin Prange, Leiter Staatsabteilung **Querschnittsprojekt** SK und Ressorts **Steuerung** Lenkungskreis, Martin Prange (SK) Dr. Arne Sünnemann (SUBV), Dr. Petra Kodré (SJFIS), Detlef von Lührte (SKB), Dr. Anke Saebetzki (SF), Hildegard Jansen (SWAH), Dr. Andreas Mackeben (SfK), Lutz Müller (SI), Uwe Hoffmann (SI), Dorothea Haubold (SUBV) **Ergebnissicherung** Bericht

April 2017 Auftrag durch die Staatsrätekonferenz

Mai 2017 Konstituierung des Lenkungskreises auf Abteilungsleitungsebene

Mai - November 2017  
Recherche, Fachgespräche,  
Konstituierung eines Runden  
Tisches in Blumenthal

Dezember 2017  
Vorprojektbericht und Projektauftrag  
für Nachfolgeprojekt

# Oberschulen vor Ort stärken

## Kooperative Oberschulentwicklung



Abgeschlossen

### Was wurde erreicht?

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

### Was wurde gemacht?

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

### Oberschulen stärken und entlasten

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

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

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

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

### Schulen müssen auf ihre konkrete Umgebung reagieren

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

### Projektleitung

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

Dr. Lutz Liffers, V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement, SF 34-15  
T +49 421 361 32022  
lutz.liffers@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



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

Februar 2016 Roundtablegespräch

Dezember 2016 Workshop zur Identifizierung der Handlungsfelder

März 2017 Senatsbeschluss zur Umsetzung des Projektes

März - November 2017 Arbeit in vier thematischen Arbeitsgruppen

Dezember 2017 Workshop zur Bündelung und zur Entwicklung der Umsetzungsstrategie

Februar 2018 Ergebnissicherung und Transfer in die Umsetzung

Juni 2018 Senatsbefassung zum Abschluss des Projektes

# Bürgerservice vor Ort

## BürgerInformationsService in der Stadtbibliothek West (Pilotprojekt)



Abgeschlossen

### Barrieren überwinden

Die öffentliche Verwaltung steht im Bereich des Bürgerservice vor Herausforderungen:

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

### Neue Angebote entwickeln

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

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

### Informationen aus einer Hand und direkt vor Ort

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

### Projektleitung

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

Dr. Ingo Unterweger, SF 34-9  
T +49 421 361 18482  
ingo.unterweger@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



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

### Was wurde erreicht?

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

### Was wurde gemacht?

- Ein Dienstleistungspool mit den für den Stadtteil relevanten Dienststellen wurde erarbeitet.
- Der Pilot BürgerInformationsService wurde in der Stadtbibliothek West (Bremen-Gröpelingen) aufgebaut.
- Nach einer Erprobungsphase wurde der Pilot verstetigt.
- Nach der Verstetigung wird eine Ausweitung des Dienstleistungsangebots fortlaufend geprüft.

November 2016 Initiierung des Projektes

Dezember 2016 Auftaktgespräch mit Stadtbibliothek

bis Februar 2017 Voruntersuchung

April 2017

Vorlage Grobkonzept

Juni 2017  
Informationsveranstaltungen im Stadtteil  
Abschluss Kooperationsvereinbarung mit Stadtbibliothek

August 2017  
Start des Piloten

Januar 2018  
Start des Regelbetriebs

Oktober 2018  
Evaluation

Dezember 2018  
Senatsbefassung und Entscheidung über Verstetigung

# Unterstützung vor Ort im Verband

## Services für ältere Menschen



### Was soll erreicht werden?

- Unterstützungsangebote für ältere Menschen in den Stadtteilen sind ausgebaut.
- Gemeinsamer Prozesses mit öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Akteuren ist initiiert.

### Was wird gemacht?

- Aufbau eines Verbundes für die Verbesserung der Unterstützungsangebote für ältere Menschen.
- Umsetzung von derzeit sechs Teilprojekten.
- Durchführung einer Zwischen- und einer Abschlussevaluation.

### Identifikation von Unterstützungsbedürftigen

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

Im Rahmen einer Machbarkeitsstudie des Instituts für Informationsmanagement Bremen (ifib) wurden die Bedarfe und Unterstützungsmöglichkeiten für ältere Menschen analysiert. Zudem wurde geprüft, welche Rolle die Briefzusteller\*in der Deutschen Post dabei übernehmen können.

### Gründung des Herbsthelfer-Verbundes

Auf Grundlage der Studienergebnisse wurden im Dezember 2017 die Herbsthelfer - Bremer Verbund für Seniorendienste gegründet.

Unter diesem gemeinsamen Dach engagieren sich öffentliche, private (z.B. die Deutsche Post und die Sparkasse Bremen) und gemeinnützige (z.B. die Wohlfahrtverbände) Akteure mit verschiedenen Projekten für ältere Menschen. Dabei berät und unterstützt das Referat für Ältere Men-

schen im Sozialressort den Verbund bei fachlichen Fragen.

Derzeit werden sechs verschiedene Teilprojekte in ausgewählten Stadtteilen und zum Teil auch dem gesamten Stadtgebiet pilotaft durchgeführt. Die Projekte werden durch das ifib evaluiert. Ab 2019 soll der Verbund auch für weitere Partner und neue Teilprojekte geöffnet werden.

### Ummeldeservice vor Ort und Formulardienst

Zwei Teilprojekte werden direkt durch die bremische Verwaltung initiiert. Zum einen soll in Kooperation mit der Bremer Heimstiftung ein Ummeldeservice vor Ort in den jeweiligen Einrichtungen durch das Bürgeramt angeboten werden. Zum anderen soll der Service des Bürgertelefons Bremen erweitert werden, indem Formular - sofern kein online-Zugang vorhanden ist - auch postalisch verschickt werden können.

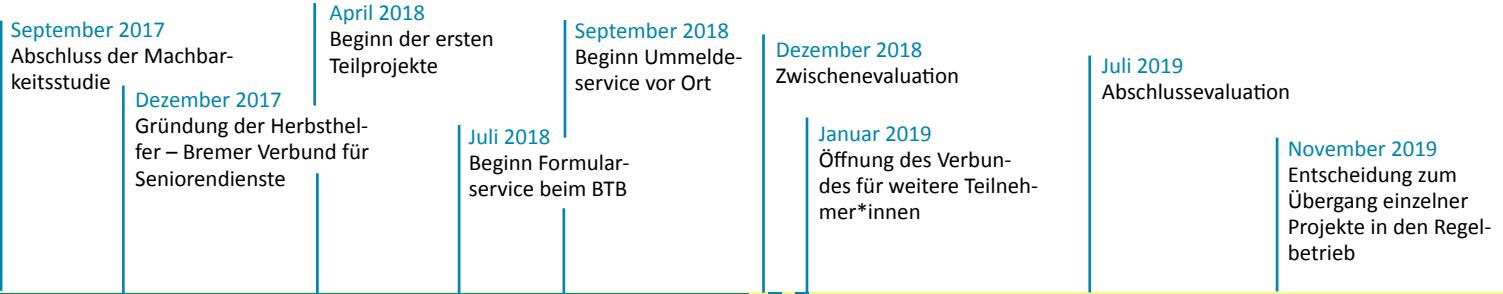
### Projektkoordinator

Niels Winkler, SF 34-3  
T +49 421 361 2708  
niels.winkler@finanzen.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Januar 2017 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Projektgruppe, Henning Lühr (SF), Niels Winkler (SF), Sabine G. Nowack (SJFIS), Prof. Dr. Herbert Kubicek (ifib) **Ergebnissicherung** Abschlussbericht



# Starke Grundschulen für starke Kinder

## Kooperative Steuerung der Grundschulentwicklung



### Bildung bedingt Teilhabe

Die Grundschulen in Bremen haben eine enorme Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit der Stadt: Für alle Kinder, egal welcher sozialen oder geographischen Herkunft, werden hier die Grundlagen für eine gelingende Bildung gelegt – Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe und die Fähigkeit, Zukunft zu gestalten.

Doch die Herausforderungen für das Bildungssystem sind enorm: Die soziale Spaltung der Stadt, teils traumatische Erfahrungen von Flucht und Exil, die Umsetzung der Inklusion bei anhaltendem Fachkräftemangel erfordern nicht nur gute Schulkonzepte, sondern auch eine gute Steuerung der Schulentwicklung. Daran wirken Schulleitungen, Schulaufsicht, Schulverwaltung und das Landesinstitut für Schule in verschiedenen Rollen mit.

### Kooperativ steuern

Das aktuell erprobte veränderte Verfahren hat sich bewährt, daher wird die Senatorin für Kinder und Bildung die komplexe Steuerungsstruktur auch zukünftig kooperativ gestalten. Mit Hilfe der kooperativen Steuerung werden Ziele, Vorhaben und Veränderungsprojekte der Bildungsverwaltung transparenter gestaltet, Schnittstellenprobleme erkannt und ausgeräumt und damit die Zusammenarbeit zwischen Behörde und Schulen verbessert. Mittelfristig hilft eine solche zeitgemäße Steuerung dabei, Administration, Schulverwaltung, Aufsicht und Schulleitung hinter gemeinsamen Zielen zu versammeln und notwendige Veränderungen systematischer und wirkungsvoller umzusetzen.

Im Projekt wird die kooperative Steuerung in den Arbeitsfeldern „Inklusion“, „Schulen in kritischer Lage“, „Schnittstellen“ und „Ganztag“ erarbeitet und nach Abschluss des Projektes in die kooperative Gesamtsteuerung der Schulentwicklung integriert.

### Was soll erreicht werden?

- Schnittstellenprobleme sind identifiziert und Lösungsvorschläge sind gemeinsam erarbeitet.
- Kooperative Steuerung ist erprobt und auf allen Seiten akzeptiert und gelebt.
- Transparenz und Effektivität von Verwaltungshandeln ist erhöht.
- Selbstverantwortung der Grundschulen ist gestärkt.

### Was wird gemacht?

- Schulleitungen, Schulaufsicht, Schulverwaltung und Landesinstitut arbeiten in vier thematischen Arbeitsgruppen zusammen, um die Steuerung der Schulentwicklung zu verbessern.

### Projektleitung

Nikola Schroth, SKB 21-1  
T +49 421 361 16288  
nikola.schroth@bildung.bremen.de

Petra Köster-Gießmann, SKB 24-9  
T +49 421 361 6405  
petra.koester-giessmann@bildung.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** März 2018 **Ende** März 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Kinder und Bildung **Verantwortlich** Michael Huesmann, Abteilungsleitung Bildung **Ressortprojekt** SKB **Steuerung** Steuerungsgruppe, Olaf Genthe-Welzel (SKB), Kerstin Lenz (SKB), Petra Reiske (SKB), Petra Köster-Gießmann (SKB), Nikola Schroth (SKB), Dietmar Kirchhoff (LIS), Christian Buchberger (LIS), Isolde Mörk, Kornelia Martens, Ute Lesniarek-Spieß, Margarete Cimotti, Andrea Frantzen, Carsten Dohrmann (Vertreter\*innen der Grundschulen), Gunhild Ruhstrat (ZuP) **Ergebnissicherung** Abschlussbericht an den Senat

#### Februar 2018

Auftaktveranstaltung mit allen Schulleitungen

#### Juni 2018

Zwischenbericht an Auftraggeberin Senatorin Dr. Claudia Bogedan

#### ab März 2019

Überführung der kooperativen Steuerung der Schulentwicklung in das vierteljährlich tagende Gremium Kooperative Gesamtsteuerung der Schulentwicklung

#### März 2019

Transferveranstaltung zur Sicherung der Ergebnisse



# Vom Stadtteil her denken

## Verbesserung der Verwaltungskooperation im Stadtteil

### Was soll erreicht werden?

- Die Verwaltung nutzt sozialraumorientierte erprobte Steuerungsmodelle.
- Es werden Strukturen gestärkt, die ein abgestimmtes und kohärentes Vorgehen im Sozialraum besser unterstützen.

### Was wird gemacht?

- Verschiedene Modelle der Kooperation werden untersucht.
- Verwaltungskooperation und Zusammenarbeit zwischen staatlichen und mit nicht-staatlichen Stellen in den Stadtteilen werden systematisiert.
- Vorschläge für Leistungsanforderungen des Senats an Verwaltungskooperation im Stadtteil werden entwickelt.

### Verwaltung sozialräumlich ausrichten

Die Entwicklungen und Rahmenbedingungen in den einzelnen Stadtteilen sind sehr unterschiedlich. Einige Quartiere sind von einer jungen Bevölkerung geprägt, andere Stadtteile altern. Auch Reichtum, Gesundheit, Arbeit und Teilhabemöglichkeiten sind im Stadtgebiet unterschiedlich verteilt.

Die spezifischen Bedingungen der Quartiere sollen verstärkt in die Entscheidungen der Ressorts einbezogen und die Maßnahmen stärker an sozialräumlichen Ausgangslagen angepasst werden. Zudem soll eine integrative Vorgehensweise der Ressorts gestärkt werden.

Ziel ist die Verbesserung der Verwaltungszusammenarbeit und die Optimierung der Schnittstellen zu den Stadtteilen, um Maßnahmen erfolgreich umsetzen zu können und ein kohärentes Vorgehen der Fachressorts und der lokalen Akteure sicherzustellen. Die dazu notwendigen Instrumente sowie Empfehlungen für eine Weiterentwicklung der Verwaltungskooperation im Stadtteil werden in diesem Projekt erarbeitet.

### Drei Teilprojekte

Hierzu werden vorhandene Kooperations- und Steuerungsstrukturen in drei Teilgebieten exemplarisch ausgewertet und auf Übertragbarkeit

### Kurzprofil



**Start** März 2018 **Ende** April 2019 **Dienststelle** Senatskanzlei Bremen und Die Senatorin für Finanzen  
**Verantwortlich** Martin Prange, Leiter Staatsabteilung **Querschnittsprojekt** SK und Ressorts **Steuerung**  
 Lenkungskreis, Martin Prange (SK), Dr. Arne Sünnemann (SUBV), Dr. Petra Kodré (SJFIS), Detlef von Lührte (SKB), Dr. Anke Saebetzki (SF), Hildegard Jansen (SWAH), Dr. Andreas Mackeben (Sfk), Lutz Müller (SI), Uwe Hoffmann (SI), Dorothea Haubold (SUBV), N.N. (SWG) **Ergebnissicherung** Bericht

**März 2018**  
Projektaufakt

**Mai 2018**  
Recherche und Dokumentenanalyse

**Juni bis Juli 2018**  
Interviews mit lokalen Expert\*innen in ausgewählten Stadtteilen

**August bis September 2018**  
Workshops mit Gebietsbeauftragtem Gröpelingen

**November 2018**  
Interviews mit Expert\*innen anderer Kommunen

**März 2019**  
Bericht und Handreichung



# Gesunde Stadtteile - Lebenswerte Stadt

## Gesundheitsförderliche Verwaltungskooperation im Stadtteil stärken (Vorprojekt)

### Lebenserwartung hängt stark von den Umständen ab

Die Bildungs- und Berufschancen, Arbeits- und Wohnbedingungen, Gesundheitsversorgung oder der Grad der gesellschaftlichen Teilhabe haben direkten Einfluss auf die individuelle Lebenserwartung der Menschen. Sozialräume sind hierbei von großen Unterschieden geprägt. Gesundheitsförderliche Lebensbedingungen sind daher zentral, um Voraussetzungen für gesellschaftliche Teilhabe und Selbstbestimmung zu schaffen. Strategien der Gesundheitsförderung und Prävention können einen Beitrag leisten, die sozialen Determinanten von Gesundheit zu beeinflussen und gesundheitliche Chancengleichheit zu erhöhen. Während es in der Verzahnung von Maßnahmen z. B. der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder- und Jugendgesundheit sowie Sport bereits gute Erfahrungen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit gibt, besteht Entwicklungsbedarf in der integrierten und sozialraumbezogenen gesundheitspolitischen Zusammenarbeit in weiteren relevanten Politikfeldern.

### Gesundheitsförderliche Stadtteilentwicklung vorantreiben

Im Rahmen eines Vorprojekts werden ausgehend von einer Analyse bestehender nationaler und internationaler Leitfäden konkrete Vorschläge für eine ressortübergreifende Strategie für gesundheitsförderliche Stadtteilentwicklung entwickelt.

Das Vorprojekt dient der Vorbereitung und Planung eines umzusetzenden Hauptprojekts. Das Vorprojekt soll in Zusammenarbeit mit der Universität Bremen, Institut für Public Health (IPP) umgesetzt werden. Angedacht ist es, das Hauptprojekt in Zusammenarbeit mit der Techniker Krankenkasse Bremen (Verfügungsfonds) durchzuführen.

### Projektleitung

Gesa Wessolowski-Müller, SWGV SV-1  
T +49 421 361 14975  
gesa.wessolowski-mueller@gesundheit.bremen.de

### Was soll erreicht werden?

- Dem Senat liegen Anforderungen an eine Strategie für gesundheitsförderliche, integrierte und sozialraumbezogene Verwaltungskooperation vor.
- Dem Senat liegen kritiengleitete Vorschläge für geeignete Modellstadtteile vor.
- In ausgewählten Stadtteilen sind exemplarische und politikfeldübergreifende Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen Verwaltungskooperation erprobt.
- Gesunderhaltende Lebensführung für Menschen in schwierigen Lebenslagen wird verbessert und leistet einen Beitrag zur Verringerung gesundheitlicher Chancenungleichheit.

### Was wird gemacht?

- Erarbeitung von Vorschlägen für eine ressortübergreifende Strategie „Gesunder Musterstadtteil – Stadtteil des Wohlbefindens“ unter Einbezug relevanter Bremischer Normen und lokaler Akteure im Stadtteil.

### Kurzprofil



**Start** Dezember 2018 **Ende** Mai 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Wissenschaft, Gesundheit und Verbraucherschutz **Verantwortlich** Staatsrat Gerd-Rüdiger Kück **Ressortprojekt** SWGV **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

Dezember 2018 bis Februar 2019

Auswertung von vorhandenen Leitfäden für ressortübergreifende Strategien „Gesunder Musterstadtteil – Stadtteil des Wohlbefindens“

März 2019

Entwicklung einer Vorgehensweise für die Analyse relevanter Bremischer Normen

bis Mai 2019

Erarbeitung von Vorschlägen, wie Gesundheit als Querschnittsthema in der stadtteilbezogenen Verwaltungszusammenarbeit verbessert werden kann, wie eine integrierte Planung erfolgen und wie die Umsetzung kohärent und unter Einbezug der Akteure im Sozialraum gesteuert werden kann

Mai 2019

Vorlage des Projektberichtes als Grundlage für den Antrag eines Hauptprojektes



## RESSORTÜBERGREIFENDE INTERNE DIENSTLEISTUNGEN AUSBAUEN

### ENTWICKLUNGSFELD 6: OPTIMIERUNG DER ORGANISATION

#### Koordination

##### Dr. Anke Saebetzki

Die Senatorin für Finanzen  
Abteilungsleiterin Personal-  
und Verwaltungsmanagement

##### Die Aufgabe

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

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

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

#### Weiterer Ausbau der internen Dienstleistungsstrukturen

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

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

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

#### Standardisierung von Organisationsaufgaben

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

#### Entlastung der Dienststellen

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

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

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

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

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

#### Was soll erreicht werden?

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

#### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Aufbau eines Einkaufs- und Vergabezentrums bei Immobilien Bremen
- Informationsportal interne Dienste
- Einführung einer ressortübergreifenden Personalsachbearbeitung
- Neuorganisation der Verwaltungsverfahren für die Unterrichtsversorgung
- Optimierung des Forderungsmanagements und Einrichtung einer Servicestelle Buchhaltung in der Landeshauptkasse
- Aufbau eines Organisationsportals Soziales (OpoS)

#### Abgeschlossene Schwerpunktvorhaben

- Einrichtung von Kompetenzcentern

# Kompetenz für Einkauf und Vergabe bündeln

## Aufbau eines Einkaufs- und Vergabezentrums bei Immobilien Bremen



### Was wurde erreicht?

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

### Was wurde gemacht?

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

### Steigende Herausforderungen für die Dienststellen

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

### Europäische Vorgaben

Der Handlungsdruck wird verstärkt durch die EU-Richtlinie 2014/24, die alle öffentlichen Auftraggeber seit dem 18. April 2017 verpflichtet, für europaweite Vergabeverfahren die elektronische Angebotsabgabe und Angebotsöffnung zu ermöglichen.

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

### Ressortübergreifende Unterstützung

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

### Projektleitung

Franz-Christian Falck  
T +49 421 361 4696  
franz-christian.falck@immobilien.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** April 2016 **Ende** Januar 2019 **Dienststelle** Immobilien Bremen A.ö.R. **Verantwortlich** Susanne Kirchmann, Geschäftsführung IB **Ressortprojekt** SF **Steuerung** Lenkungsgruppe, Susanne Kirchmann (IB), Franz-Christian Falck (IB), Thorsten Schmidt (SF), Beate Schöne (SF), Stephan Korte (SF), Frank Schierholz (PR IB), Stefanie Wachtendorf (FB IB) **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

#### Mai 2017

Strategiepapier zum Ausschreibungsdienst, Entscheidungen zur Kompetenzstelle sozialverträgl. öffentliche Beschaffung und Abschluss der internen Umstrukturierungen gem. IB-UK-Teilprojekt 5 in 2017

#### November 2017

Kick off-Veranstaltung Ausschreibungsdienst und Ausschreibung der EVZ-Leitung

#### Mai 2018

Abschluss der Marktanalyse Ausschreibungsdienst

#### Januar 2019

Senatsbefassung zum Konzept des Ausschreibungsdienstes



# Querschnittswissen bündeln

## Einrichtung von Kompetenzcentern

### Ressortübergreifende Kompetenzen

Vor dem Hintergrund des Senatsbeschlusses zur Reduktion der Vergabe von externen Gutachter- und Beratungsverträgen wurden die verwaltungs- internen Kompetenzen ausgebaut. Ziel ist eine Reduktion externer Berateraufträge und eine damit einhergehende wirtschaftlichere Aufgabenwahrnehmung innerhalb der Verwaltung. Durch die Bündelung von rechtlichem Fachwissen wird der zunehmenden Komplexität rechtlicher Fragestellungen begegnet. Dazu wurden folgende Kompetenzcenter eingerichtet:

### Personalrecht

Das Kompetenzcenter bei der Senatorin für Finanzen zu Personalrecht bietet fachliche Beratungen für Dienststellenleitungen und Personalstellen an und übernimmt die Prozessvertretung für alle personalrechtlichen Verfahren.

### Beteiligungsrecht

Das Kompetenzcenter für Beteiligungsrecht behandelt grundsätzliche handels- und gesellschaftsrechtlicher Fragestellungen. Die Mandatsträgerbetreuung wird rechtlich begleitet. Zudem findet eine rechtliche Beratung zu Satzungsfragen u. ä. statt.

### Kurzprofil



**Start** Fortführung NdAW-Projekt A13 **Ende** Dezember 2018 **Dienststellen** Der Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen; Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Kompetenzcenter Personalrecht und Beteiligungsrecht (SF): Dr. Anke Saebeztki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement; Kompetenzcenter (EU-)Beihilferecht und Vergaberecht (SWAH): Sven Wiebe, Abteilungsleiter Zentrale Dienste **Ressortprojekte** SF und SWAH **Ergebnissicherung** Projektberichte

### Vergaberecht

Das Kompetenzcenter für vergaberechtliche Fragen wurde in die zentrale Service- und Koordinierungsstelle (zSKS) beim Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen integriert. Neben der rechtlichen Beratung erstellt das Kompetenzcenter auch Leitfäden und Themenblätter zu vergaberechtlichen Fragestellungen.

Die Einrichtung, des ebenfalls vom Senat beschlossenen Kompetenzcenters für (EU-)Beihilferecht, erfolgt im Rahmen der Linienorganisation in bilateraler Abstimmung zwischen dem Finanz- und Wirtschaftsressort.

### Projektleitungen

#### Personalrecht

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

#### Beteiligungsrecht

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

#### (EU-)Beihilferecht und Vergaberecht

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

### Was wurde erreicht?

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

### Was wurde gemacht?

- Das Kompetenzcenter Vergaberecht wurde bei SWAH eingerichtet.
- Die Kompetenzcenter Beteiligungsrecht und Personalrecht bei SF wurden weiter etabliert.

Februar 2015 Einrichtung Kompetenzcenter Personalrecht (SF)

Mai 2016 Einrichtung Kompetenzcenter Beteiligungsrecht (SF)

Januar 2018 Einrichtung Kompetenzcenter Vergaberecht (SWAH)

# Voneinander profitieren

## Informationsportal interne Dienste

### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### Verbessertes Informationsangebot

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

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

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

### Bedarfsgerecht Interne Dienste

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

### Projektleitung

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

### Kurzprofil



**Start** Mai 2016 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal- und Verwaltungsmanagement **Ressortprojekt** SF **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht





# Gemeinsam Personal verwalten

## Einführung einer ressortübergreifenden Personalsachbearbeitung

### Personalservice aus einer Hand

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

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

### Ressortübergreifendes integriertes Personalwesen

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

Ziel ist es, im Rahmen des Projektes durch Performa Nord bis zum 30. Juni 2019 die bestehende Zusammenarbeit mit einzelnen Ressorts weiter zu etablieren und mit den anderen Ressorts in Verhandlungen zu treten, um die sukzessive Umsetzung des integrierten Personalservice zu realisieren.

### Projektleitung

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

### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### Kurzprofil



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

**Juni 2016**

Überführung aus NdAW-Projekt A3

**April 2017**

Erweiterung des Angebotes um das Bewerbungsmanagement

**Juni 2019**

Abschluss des Bündelungsprozesses

# Verwaltungskompetenz an Schulen stärken

## Neuorganisation der Verwaltungsverfahren für die Unterrichtsversorgung



### Was soll erreicht werden?

- Die Arbeitsprozesse der Schulpersonalverwaltung sind optimiert.

### Was wird gemacht?

- Analyse und Vergleich der Arbeitsprozesse in der Hamburger und in der Bremer Schulpersonalverwaltung.
- Prüfung der Möglichkeit, optimierte Arbeitsprozesse der Hamburger Schulpersonalverwaltung auf Bremen zu übertragen.

### Best-practice aus Hamburg einbeziehen

Hamburg hat sich entschlossen, sein Schulpersonalmanagement-Verfahren einer grundlegenden Überarbeitung (Relaunch) zu unterziehen. Ein zunächst angedachtes Übertragungsprojekt ist z.Zt. nicht effektiv und kann erst nach Abschluss des Relaunches fortgeführt werden.

Da in dem Verfahren jedoch eine Reihe offenbar optimierter Abläufe etabliert sind, wird geprüft, ob die Arbeitsprozesse der Hamburger Schulpersonalverwaltung auf Bremen auch ohne Übertragung des DV-Verfahrens nutzbringend übertragen werden können.

Zudem ist beauftragt, übergangsweise die vorhandene DV-gestützte Bearbeitung zu optimieren.

### Prozesse in Bremen optimieren

Da die Arbeitsprozesse der Schulpersonalverwaltung einschließlich der Unterrichtsversorgung in Bremen suboptimal organisiert sind sowie für eine eigenverantwortliche Schule unzureichende Instrumente zur Verfügung stehen, sind die in der Hamburger Bildungsverwaltung angewendeten Verwaltungsprozesse auf ihre Übertragbarkeit nach Bremen zu prüfen.

### Projektleitung

Detlef von Lührte, SKB 1  
T +49 421 361 4816  
detlef.luehrte@bildung.bremen.de

### Kurzprofil



**Start** Mitte 2016 **Ende** Ende 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Kinder und Bildung **Verantwortlich** Frank Pietrzok, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SKB und SF **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

2017

Analyse und Vergleich der Arbeitsprozesse in der Hamburger und in der Bremer Schulpersonalverwaltung

2017

Entscheidung über die Durchführung eines Organisationsprojektes

Oktober 2018 bis Juli 2019

Prüfung der Möglichkeit, optimierte Arbeitsprozesse der Hamburger Schulpersonalverwaltung auf Bremen zu übertragen

Nach Abschluss des Relaunches in Hamburg, Wiederaufnahme der Prüfung der Übernahme in Bremen



# Gute Organisation - weniger Außenstände

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

### Finanzielle Schäden verhindern

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

### Forderungsmanagement optimieren

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

- Abarbeitung des Altforderungsbestandes,
- Einrichtung einer „Servicestelle Buchhaltung“ mit zentraler Stammdatenerfassung (SAP),
- Erarbeitung der Prozessabläufe für eine Zentralisierung der SAP-Buchungsabläufe,
- Softwareanpassung im Bereich SAP: Einführung eines SAP-Geschäftspartner-Kontos („Einheitspersonenkonto“).

Folgende Zwischenziele wurden realisiert:

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

Das Projekt erfolgt unter Einbindung des Gesamtpersonalrats.

### Projektleitung

#### Forderungsmanagement

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

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

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

### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### Kurzprofil



**Start** November 2016 **Ende** Ende 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Finanzen **Verantwortlich** Henning Lühr, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SF und Ressorts **Steuerung** Lenkungsausschuss, Henning Lühr (SF), Dietmar Strehl (SF), Dr. Dirk Schwieger (SF), Jan Fries (SJFIS) **Ergebnissicherung** Abschlussbericht





# Schneller Zugang zu Informationen

## Aufbau eines Organisationsportals Soziales (OpoS)

### Was soll erreicht werden?

- Wichtige Informationen wie Weisungen, Rundschreiben, Arbeitshilfen, Organisationshinweise, Vordrucke etc. stehen zur Verfügung.
- Wichtige Informationen sind an einem zentralen Ort gesammelt.
- Relevante Informationen können leicht aufgefunden werden.

### Was wird gemacht?

- Die bestehende KoGIs-Infrastruktur wird genutzt.
- Es wird eine KoGIs-Instanz für OpoS aufgesetzt.
- Die Konfiguration des Portals erfolgt mit dem „KoGIs-Baukasten“.
- Die für die Mitarbeiter relevanten Dokumente werden abgelegt und veröffentlicht.

### Zugang zu Informationen sicherstellen

Die Arbeit der senatorischen Behörde und des Amtes für Soziale Dienste (AfSD) ist in hohem Maße durch Vorgaben in Form von organisatorischen Regelungen oder (vor allem bei der operativen Tätigkeit im AfSD) von fachlichen Weisungen geregelt.

Neue Vorgaben, Weisungen etc. werden schriftlich und/oder per E-Mail bekannt gemacht. Die Kenntnis dieser Regelungen wird danach mehr oder weniger stillschweigend vorausgesetzt.

Tatsächlich erweist sich der Zugriff auf wichtige Dokumente, Arbeitshilfen usw. immer wieder als schwierig. Ablagestrukturen, sei es für Papierdokumente oder elektronische Dateien, sind historisch gewachsen und recht individuell, so dass eine allgemeine Nutzung erschwert wird. Das Dokumentenmanagementsystem VIS und das Transparenzportal eignen sich für diesen Zweck nicht.

### Entwicklung eines Organisationsportals

OpoS löst dieses Problem durch Nutzung der vorhandenen KoGIs-Module, mit denen bereits die webbasierten Dienste der bremischen Behörden gestaltet werden.

Mit Hilfe des „KoGIs-Baukastens“ wird OpoS als intuitiv und einfach über den Webbrowser nutzbares System realisiert, das relevante Informationen, Arbeitshilfen, Schriftstücke etc. überschaubar und leicht zugänglich macht.

OpoS kann Modellcharakter für die gesamte Freie Hansestadt Bremen haben, denn die KoGIs-Module stehen allen Ressorts zur Verfügung.

### Projektleitung

Dr. Martin Wind, SJFIS 400-1  
T +49 421 361 15071  
martin.wind@soziales.bremen.de

Jutta Hager, SJFIS 400-12  
T +49 421 361 6624  
jutta.hager@soziales.bremen.de

### Kurzprofil



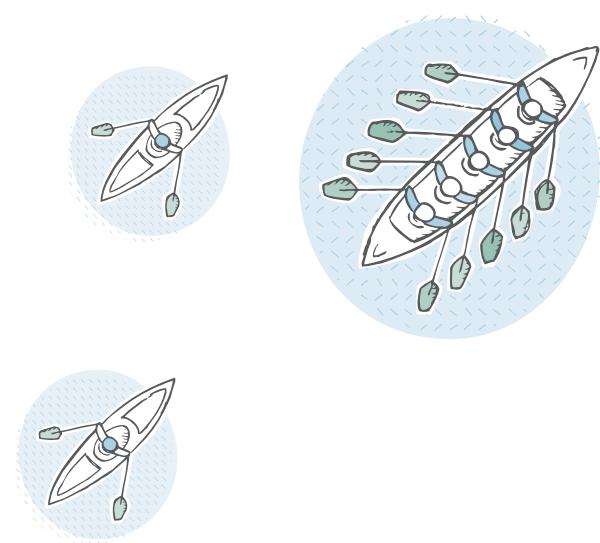
**Start** September 2018 **Ende** Dezember 2019 **Dienststelle** Die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport **Verantwortlich** Dr. Martin Wind, Abteilungsleiter Zentrale Dienste **Ressortprojekt** SJFIS **Steuerung** keine explizite Steuerungsinstanz **Ergebnissicherung** Abschlussbericht

**September 2018**  
Start des Projektes

**November 2018**  
Anforderungsdefinition ist erstellt

**März 2019**  
Testsystem ist erstellt

**Dezember 2019**  
Einsatzfähiges System ist getestet und abgenommen.





## ÜBER DEN TELLER AUS HINAUS ENTWICKLUNGSFELD LÄNDERÜBERGREIFENDE KOOPERATION

### Koordination

#### Martin Prange

Senatskanzlei Bremen  
Leiter der Staatsabteilung

#### Die Aufgabe

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

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

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

### Länderübergreifende Kooperation

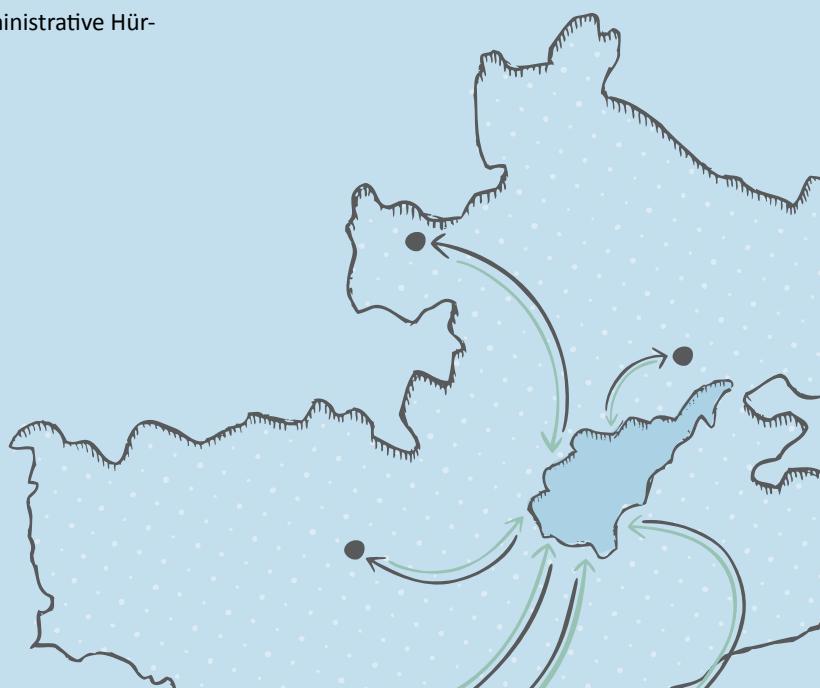
In Zeiten umfangreicher Konsolidierungsanforderungen sowie komplexer Herausforderungen, wie beispielsweise des demografischen Wandels sowie einer immer weiter voranschreitenden Digitalisierung, gewinnen Kooperationen immer mehr an Bedeutung. Sie ermöglichen es Synergieeffekte zu erzielen und unnötige Doppelstrukturen zu vermeiden. Gleichzeitig ermöglichen sie eine Know-How-Bündelung und führen so zu einer Erhöhung der Qualität in der Leistungserbringung.

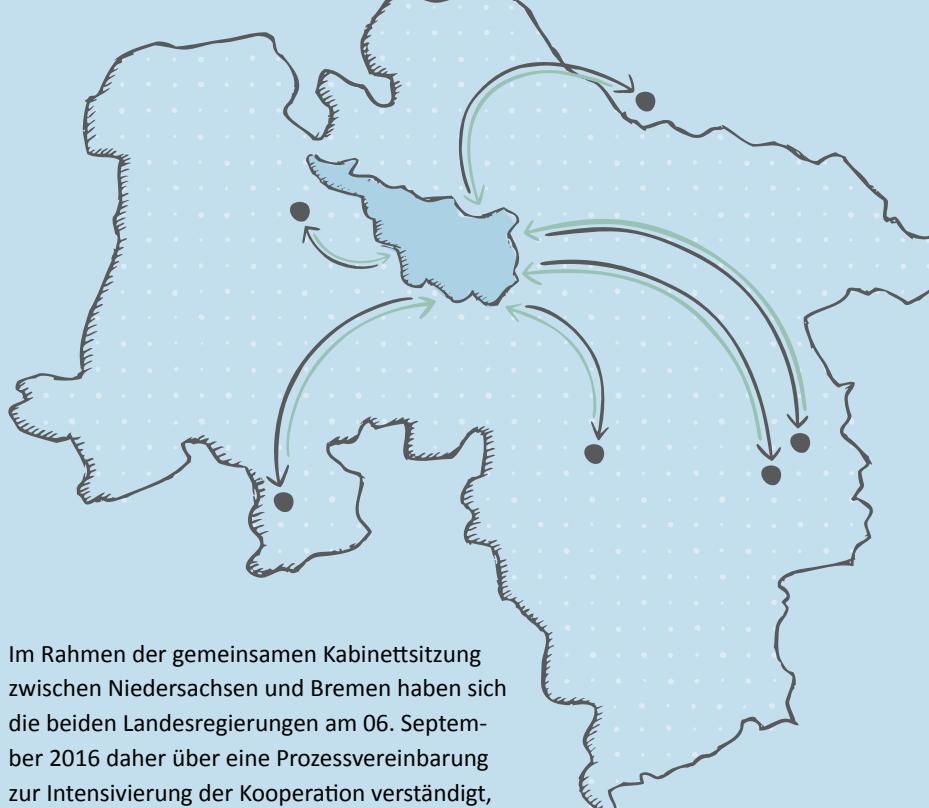
Vor dem Hintergrund einer fortschreitenden europäischen Integration kommen zudem neue Aufgaben auf Bund und Länder zu. Hier lohnt es sich direkt zu prüfen, ob eine gemeinsame Aufgabenwahrnehmung Sinn ergibt.

Im Bereich der länderübergreifenden Kooperation kann zwischen vier Handlungsfeldern unterschieden werden:

- Behörden- und Verwaltungskooperationen: Diese Form der Zusammenarbeit erfolgt ohne formalen Zusammenschluss, daher stehen Behörden- und Verwaltungskooperationen in der Regel geringe politische und administrative Hürden entgegen.

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





### An gute Erfahrungen anknüpfen

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

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

### Zusammenarbeit mit Niedersachsen

Die Freie Hansestadt Bremen und das Land Niedersachsen arbeiten bereits in einigen Bereichen erfolgreich zusammen. So werden Beschaffungen für die Polizei beispielsweise bereits gemeinsam vorgenommen. Zudem werden im Bereich der Justiz, im Rahmen des gemeinsamen Landessozialgerichts Niedersachsen-Bremen, Aufgaben gemeinsam wahrgenommen.

Im Rahmen des Kommunalverbundes Niedersachsen/Bremen e.V. sowie der Metropolregion Bremen-Oldenburg erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit niedersächsischen Kommunen.

Im Rahmen der gemeinsamen Kabinetsitzung zwischen Niedersachsen und Bremen haben sich die beiden Landesregierungen am 06. September 2016 daher über eine Prozessvereinbarung zur Intensivierung der Kooperation verständigt, um die bewährte Zusammenarbeit weiter zu vertiefen.

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

#### Aktuelle Schwerpunktvorhaben

- Effiziente Nutzung der Landes-GeoInformationen durch den Ausbau der länderübergreifenden Zusammenarbeit
- Stärkung der Kooperation zwischen Bremen und Niedersachsen
- Vorprojekt zur Erarbeitung von Lösungskonzepten für die verwaltungsübergreifende Bereitstellung von Geodaten anhand von Anwendungsszenarien

#### Was soll erreicht werden?

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

# Landesvermessung grenzüberschreitend

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



### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### Geodaten in der Verwaltung

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

### Länderübergreifende Kooperation

Auf dem Gebiet der Landesvermessung arbeitet Bremen bereits seit vielen Jahren mit anderen Bundesländern zusammen. Das Landesamt für Geoinformation und Landesvermessung Niedersachsen (LGLN) nimmt auf Basis zweier Verwaltungsvereinbarungen aus den Jahren 1998 und 2010 bereits Aufgaben für Bremen wahr.

### Zusammenarbeit stärken

Die derzeitige Zusammenarbeit Bremens und Niedersachsens erfolgt auf den Gebieten des geodätischen Raumbezugs und der Geotopografie und soll auf die Gebiete des Liegenschaftskatasters, der Bereitstellung von Geodaten, der Grundstückswertermittlung und der Aus- und Fortbildung ausgeweitet werden.

Dafür wurde eine Rahmenvereinbarung geschlossen, die im Rahmen der gemeinsamen Sitzung der Niedersächsischen Landesregierung und des Senats der Freien Hansestadt Bremen am 6. September 2016 verabschiedet wurde.

Eine Verwaltungsvereinbarung zwischen Bremen und Niedersachsen über den Betrieb und die Bereitstellung von Geodatendiensten des Landes Bremen inkl. der Bereitstellung und Nutzung von niedersächsischen Geobasisdaten mittels Geodatendiensten ist am 30. Oktober 2018 unterzeichnet worden. Das Land Bremen nutzt dabei niedersächsische IT-Verfahren, um im Bereich Bodenrichtwertinformationssysteme und INSPIRE-Verfahren den Anforderungen gerecht zu werden.

Am 9. Januar 2017 ist eine Verwaltungsvereinbarung zwischen den Dataport-Trägerländern Hamburg, Schleswig-Holstein, Sachsen-Anhalt und Bremen über eine Kooperation im IT-Betrieb von Geoverfahren in Kraft getreten. Vor dem Hintergrund vergleichbarer Fachaufgaben sollen durch die Entwicklung und Einführung gemeinsamer IT-Lösungen auch hier Synergien nutzbar gemacht werden.

### Projektleitung

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

### Kurzprofil



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

Januar 2016  
Abschluss  
Vertrag Esri ELA

September 2016  
Abschluss der  
Rahmenverein-  
barung

Januar 2017  
Verwaltungsvereinba-  
rung zwischen Dataport-  
Trägerländern zum IT-Be-  
trieb bei Geoverfahren

Januar 2018  
Freischaltung  
gemeinsames  
Portal Boden-  
richtwerte

Oktober 2018  
Abschluss der Verwal-  
tungsvereinbarung über  
den Betrieb und die Be-  
reitstellung von Geoda-  
tendiensten des Landes  
Bremen



# Gemeinsam besser werden

## Stärkung der Kooperation zwischen Bremen und Niedersachsen

### Gute Erfahrungen

Bremen und Niedersachsen arbeiten seit vielen Jahren in unterschiedlichen Bereichen erfolgreich zusammen. Die Kabinette beider Länder haben am 06. September 2016 in ihrer gemeinsamen Kabinettsitzung beschlossen, ihre Zusammenarbeit weiter zu vertiefen und auszubauen.

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

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

### Kooperationen ausbauen

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

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

### Projektleitung

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

### Was soll erreicht werden?

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

### Was wird gemacht?

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

### Kurzprofil



**Start** September 2016 **Ende** laufende Umsetzung **Dienststelle** Senatskanzlei **Verantwortlich** Dr. Olaf Joachim, Staatsrat **Querschnittsprojekt** SK und Ressorts **Steuerung** i.R. Staatsräte-Lenkungsgruppe ZOV **Ergebnissicherung** Berichterstattung zur nächsten gemeinsamen Kabinettsitzung

September 2016

Prozessvereinbarung zwischen  
Niedersachsen und Bremen

Januar - Juni 2017  
gemeinsame Bestandsaufnahme

2017

Sitzungen der länderübergreifenden Arbeitsgruppe,  
Verabredung konkreter  
Vorhaben

2020  
Berichterstattung  
im Rahmen der  
gemeinsamen Kabinettssitzung

# Geodaten verwaltungsübergreifend nutzen

## Erarbeitung von Lösungskonzepten für die verwaltungsübergreifende Bereitstellung von Geodaten anhand von Anwendungsszenarien (Vorprojekt)

### Was soll erreicht werden?

- Konkrete Anwendungsszenarien liegen vor.
- Die Wirkungsziele sind definiert.
- Die Umsetzungsplanung wurde erarbeitet.

### Was wird gemacht?

- Identifikation und Beschreibung von Anwendungsszenarien für die Nutzung von Geodaten.
- Durchführung der Anforderungsanalysen.
- Entwurf fallspezifischer Lösungskonzepte.

### Potentiale ausschöpfen

Für einen großen Anteil der Verwaltungsent-scheidungen sind digitale Daten mit Raumbezug (Geodaten) elementare Bausteine. Sie bilden oft die Grundlage für Analysen sowie Planungen und werden für vielfältige Aufgabenstellungen und Arbeitsprozesse in unterschiedlichen Bereichen der Ressorts und Ämter benötigt.

Aktuell werden die u.a. zur Erledigung von Verwaltungsaufgaben notwendigen Geodaten in unterschiedlichen Verfahren und an verschiedenen Stellen gehalten. Vorhandenen Daten werden oft nicht genutzt, eine geodatenbasierte integrierte Planung findet kaum statt.

Will man verwaltungsübergreifend Geodaten austauschen, nutzen, vergleichen oder analysieren, müssen die derzeit vorhandenen technischen und organisatorischen Hürden abgebaut werden.

### Entwicklung von Anwendungsszenarien

In einer Sondierungsphase wurden unter Beteiligung des Landesamtes für GeoInformation Bremen, der senatorischen Dienststelle des Senators für Umwelt, Bau und Verkehr, des Statistischen Landesamtes, des Kommunalverbundes Niedersachsen/Bremen e.V. und der Senatskanzlei erste Bedarfe analysiert und skizziert.

### Kurzprofil



**Start** Oktober 2018 **Ende** April 2019 **Dienststelle** GeoInformation Bremen **Verantwortlich** Ulrich Gellhaus, Leiter GeoInformation Bremen **Querschnittsprojekt** GeoInformation und Ressorts **Steuerung** Lenkungsgruppe, Herr Prange (SK), Herr Gellhaus (GeoInformation), Frau Krebser (Kommunalverbund), Herr Habig (StaLa), Herr Dr. Sünnemann (SUBV), Herr von Lührte (SKB), Frau Dr. Kodré (SJFIS) **Ergebnissicherung** Zwischenbericht und Abschlussbericht durch Projektleitung

#### November 2018

Bestandsaufnahme vorhandener Erfahrungen, Anwendungen und Bedarfe

#### Dezember 2018

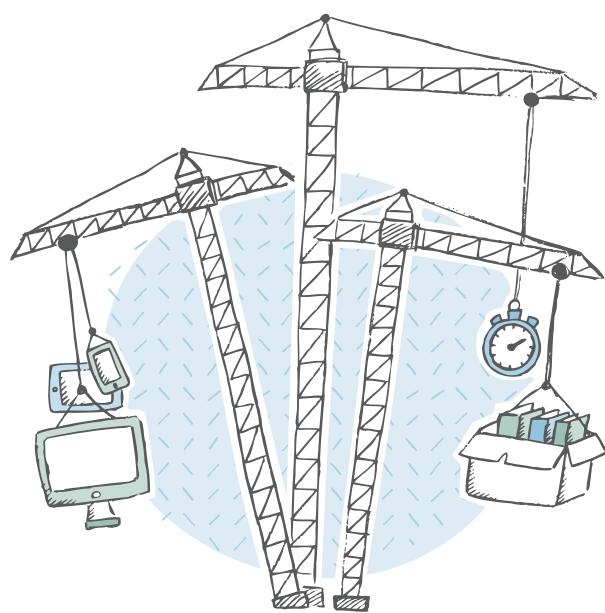
Entwicklung einer Anforderungsanalyse inkl. Wirkungszielen

#### Januar 2019

Entwicklung von Lösungsvorschlägen

#### März 2019

Erarbeitung der Umsetzungsplanung



# ÜBERBLICK VORHABEN SENATSBEFASSUNGEN STATUS

Vorhaben	Senatsbefassung	Status
<b>1 Entwicklungsfeld Integrierte Gesamtsteuerung und öffentliche Unternehmen</b>		
1.1 Entwicklung einer Gesamtstrategie „Wachsende Städte – wachsendes Land“	29.09.2015 97/19 „Aufstellung der Haushalte 2016 und 2017 sowie der Planung 2018 bis 2020 - Eckwertebeschluss 2016/2017“  13.06.2017 o. Nr. (Tischvorlage) „Kommission „Zukunft Bremen“: Erarbeitung eines Rahmens der mittelfristigen Strukturentwicklung des Landes Bremen“  11.10.2018 o. Nr. (Umlaufverfahren) „Zukunft Bremen 2035: Schlussfolgerungen der Zukunftskommission“	abgeschlossen im Rahmen der Kommission „Zukunft Bremen“
1.2 Einführung der elektronischen Haushaltsdarstellung und-analytik (E-Haushalt)	21.04.2015 2111/18 „Elektronische Haushaltsdarstellung und Haushaltsanalytik (E-Haushalt)“  25.10.2016 854/19 „Projekt eHaushalt / Leistungsbeschreibung“  05.09.2017 1536/19 „Projekt eHaushalt / Softwareauswahl“  03.04.2018 1991/19 „Projekt eHaushalt / zeitlich vorgezogene Integration der Verwaltung der Daten zu Beteiligungen der FHB im Rahmen der Stufe 1“  18.12.2018 2607/19 „Projekt eHaushalt- Sachstand Gesamtprojekt / Beteiligungsinformationssystem: Vorlage des Feinkonzepts“	in Umsetzung
1.3 Aufnahme der öffentlichen Unternehmen, Eigengesellschaften,-betriebe und Sondervermögen in den Produktgruppenhaushalt	08.03.2016 414/19 „Aufstellung der Haushalte 2016 und 2017 Revisionsergebnis (Ressourcen)“  19.04.2016 511/19 „Haushaltsaufstellung 2016/2017 hier: Beratungsergebnisse der Fachdeputationen/Fachausschüsse sowie Restanten“	abgeschlossen
1.4 Wirkungs- und prozessorientierte Steuerung		ausgesetzt
1.5 Einführung einer einheitlichen Bilanzrichtlinie für öffentliche Unternehmen		in Umsetzung
1.6 Überarbeitung des Handbuchs Beteiligungsmanagement	16.01.2007 020/07 „Weiterentwicklung des Beteiligungsmanagements des Senates, Neuauflage des Handbuchs Beteiligungsmanagement der Freien Hansestadt Bremen und Einführung des Public Corporate Governance Kodex der Freien Hansestadt Bremen“  13.06.2017 1334/19 „Überarbeitung des Public Corporate Governance Kodex der Freien Hansestadt Bremen (PCGK-FHB)“  16.01.2018 1806/19 „Freistellung der Facility Management Bremen GmbH von der Anwendbarkeit des Public Corporate Governance Kodexes der Freien Hansestadt Bremen“  05.06.2018 2146/19 „Handlungshilfen zur Anwendung des Public Corporate Governance Kodex der Freien Hansestadt Bremen“	in Umsetzung
1.7 Reorganisation der Bremer Toto und Lotto GmbH	25.04.2017 1232/19 „Bericht der Freien Hansestadt Bremen zur Umsetzung des Sanierungsprogramms 2012 / 2016“	ausgesetzt

Vorhaben	Senatsbefassung	Status
<b>2 Entwicklungsfeld Personalpolitik und Arbeit 4.0</b>		
2.1 Ausbau dualer Studiengänge	25.09.2018 2376/19 „Dualer Studiengang Soziale Arbeit“	Einführung Studiengang „Soziale Arbeit“ abgeschlossen
2.2 Einrichtung einer ressortübergreifenden betrieblichen Sozialberatung	01.11.2016 884/19 „Umsetzung Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV) Von der Konsolidierung zur Gestaltung einer vielfältigen und digitalen Arbeitswelt – Personal 2025“  16.05.2017 1281/19 „Einrichtung einer ressortübergreifenden betrieblichen Sozialberatung“	abgeschlossen
2.3 Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität	12.09.2017 1552/19 „Verstärkungsmittel für die Handlungsfelder Sichere und Saubere Stadt, Digitale Verwaltung und Bürgerservice“  03.07.2018 2215/19 „Neu- und Änderungsanträge zu den Verstärkungsmitteln für die Handlungsfelder Digitale Verwaltung und Bürgerservice“	in Umsetzung
2.4 Umsetzung der Bremer Erklärung zu fairen Beschäftigungsbedingungen		abgeschlossen
2.5 Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf		im Personalkonzept 2025 integriert
2.6 Aufbau einer Einheit zur mobilen Unterstützung (EmU)	01.11.2016 884/19 „Umsetzung Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV) Von der Konsolidierung zur Gestaltung einer vielfältigen und digitalen Arbeitswelt – Personal 2025“  16.05.2017 1279/19 „Einheit zur mobilen Unterstützung (EmU)“	abgeschlossen
2.7 Einführung von Unterstützungskonferenzen Fehlzeiten (UKF)	01.11.2016 884/19 „Umsetzung Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV) Von der Konsolidierung zur Gestaltung einer vielfältigen und digitalen Arbeitswelt – Personal 2025“  16.05.2017 1280/19 „Einführung von Unterstützungskonferenzen Fehlzeiten – UKF“	abgeschlossen
2.8 Anpassung der Aus- und Fortbildung in Verwaltungsberufen mit Digitalisierung		in Umsetzung
<b>3 Entwicklungsfeld Digitale Verwaltung</b>		
3.1 IST-Analyse des IT-Betriebs zwischen der FHB und Dataport und Erarbeitung eines Optimierungsvorschlags	08.11.2016 919/19 „Umsetzung Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV) Verwaltung 4.0 – eine E-Government- und Digitalisierungsstrategie für die Freie Hansestadt Bremen – Konzept zur Umsetzung“	abgeschlossen
3.2 Einführung der elektronischen Rechnung (E-Rechnung)	03.03.2015 o. Nr. (Tischvorlage) „Programm „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ – Zwischenbericht“  10.09.2015 o. Nr. (Umlaufverfahren) „Projekt E-Rechnung“  10.07.2018 2226/19 „Verordnung über die elektronische Rechnung (E-Rechnungs-VO)“	in Umsetzung

Vorhaben	Senatsbefassung	Status
3.3 Einführung der elektronischen Verfahrensakte in der Justiz (E-Justice)	25.03.2014 o. Nr. (Tischvorlage) „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung – Programm zum Erhalt eines leistungsfähigen öffentlichen Sektors mit geringerem Ressourcenbedarf“  09.12.2014 1857/18 „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung Projekt E-Justice (B18)“	in Umsetzung
3.4 Überführung der IT-Infrastruktur der Polizei an Dataport	24.03.2015 2079/18 „Ergebnis und Übertragung BASIS.bremen auf die Bereiche Bildung und Polizei“	in Umsetzung
3.5 Einführung der elektronischen Akte im Migrationsamt		in Umsetzung
3.6 Effiziente Nutzung der Landes-Geoinformationen		in Umsetzung als 7.1
3.7 Überführung der IT-Infrastruktur der Senatorin für Kinder und Bildung an Dataport	24.03.2015 2079/18 „Ergebnis und Übertragung BASIS.bremen auf die Bereiche Bildung und Polizei“	in Umsetzung
3.8 Vorprojekt zur Einführung der elektronischen Personalakte		abgeschlossen
3.9 Elektronische Vorgangsbearbeitung für schnelleren Kundenservice	08.11.2016 919/19 „Umsetzung Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV) Verwaltung 4.0 – eine E-Government- und Digitalisierungsstrategie für die Freie Hansestadt Bremen – Konzept zur Umsetzung“	in Umsetzung
3.10 Aufbau einer Kompetenzstelle Dokumentenmanagement	12.09.2017 1552/19 „Verstärkungsmittel für die Handlungsfelder Sichere und Saubere Stadt, Digitale Verwaltung und Bürgerservice“  24.04.2018 2038/19 „Verwaltungsvorschrift zu Kommunikation und Dokumentenverwaltung in der Freien Hansestadt Bremen (VVKomm-Dok)“  03.07.2018 2215/19 „Neu- und Änderungsanträge zu den Verstärkungsmitteln für die Handlungsfelder Digitale Verwaltung und Bürgerservice“	in Umsetzung
3.11 ePayment- Elektronisches Bezahlverfahren für die bremischen Behörden	08.11.2016 919/19 „Umsetzung Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV) Verwaltung 4.0 – eine E-Government- und Digitalisierungsstrategie für die Freie Hansestadt Bremen – Konzept zur Umsetzung“  12.09.2017 1552/19 „Verstärkungsmittel für die Handlungsfelder Sichere und Saubere Stadt, Digitale Verwaltung und Bürgerservice“  03.07.2018 2215/19 „Neu- und Änderungsanträge zu den Verstärkungsmitteln für die Handlungsfelder Digitale Verwaltung und Bürgerservice“	in Umsetzung
3.12 Elektronische Authentisierung	08.11.2016 919/19 „Umsetzung Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV) Verwaltung 4.0 – eine E-Government- und Digitalisierungsstrategie für die Freie Hansestadt Bremen – Konzept zur Umsetzung“  12.09.2017 1552/19 „Verstärkungsmittel für die Handlungsfelder Sichere und Saubere Stadt, Digitale Verwaltung und Bürgerservice“  03.07.2018 2215/19 „Neu- und Änderungsanträge zu den Verstärkungsmitteln für die Handlungsfelder Digitale Verwaltung und Bürgerservice“	in Umsetzung

Vorhaben	Senatsbefassung	Status
3.13 Erstellung von Handlungshilfen und Leitfäden zur Optimierung der IT-Organisation in der Freien Hansestadt Bremen	12.09.2017 1552/19 „Verstärkungsmittel für die Handlungsfelder Sichere und Saubere Stadt, Digitale Verwaltung und Bürgerservice“  03.07.2018 2215/19 „Neu- und Änderungsanträge zu den Verstärkungsmitteln für die Handlungsfelder Digitale Verwaltung und Bürgerservice“	in Umsetzung
3.14 Beschleunigung der flächendeckenden Nutzung von VIS und Einführung der e-Akte für das Fachverfahren OPEN/PROSOZ im AfSD		in Umsetzung
3.15 Digitalisierungsstrategie zur Prozessoptimierung in der Personalarbeit	12.09.2017 1552/19 „Verstärkungsmittel für die Handlungsfelder Sichere und Saubere Stadt, Digitale Verwaltung und Bürgerservice“  03.07.2018 2215/19 „Neu- und Änderungsanträge zu den Verstärkungsmitteln für die Handlungsfelder Digitale Verwaltung und Bürgerservice“	in Umsetzung
<b>4 Entwicklungsfeld Transparenz und Bürgerservice</b>		
4.1 Einführung eines Online-Terminmanagement-Systems	Befassung im Rahmen der Staatsrätekonferenz	in Umsetzung
4.2 Verbesserung der Bürgernähe der Verwaltung durch Zusammenarbeit zwischen Bürger*innen und Verwaltung		umgesetzt als Beirat „Bürgerfreundliche Verwaltung“ siehe S. 23
4.3 Umsetzungskonzept zum Bremischen Informationsfreiheitsgesetz	27.10.2015 138/19 „Umsetzung Verpflichtungen aus dem Bremischen Informationsfreiheitsgesetz“  22.03.2016 437/19 „Erlass der Verordnung über die Veröffentlichungspflichten und die Berichtspflicht nach dem Bremer Informationsfreiheitsgesetz“  28.06.2016 o. Nr. (Tischvorlage) „Umsetzungskonzept für die Veröffentlichungspflicht nach dem Bremer Informationsfreiheitsgesetz“	in Umsetzung
4.4 EU-Dienstleistungsrichtlinie 2.0: Technische und organisatorische Umsetzung von EU-Richtlinien	08.11.2016 919/19 „Umsetzung Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV) Verwaltung 4.0 – eine E-Government- und Digitalisierungsstrategie für die Freie Hansestadt Bremen – Konzept zur Umsetzung“	in Umsetzung
4.5 ELFE- Einfach Leistungen für Eltern	08.11.2016 919/19 „Umsetzung Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV) Verwaltung 4.0 – eine E-Government- und Digitalisierungsstrategie für die Freie Hansestadt Bremen – Konzept zur Umsetzung“  15.05.2018 2080/19 „Entschließung des Bundesrates zum Entwurf von Gesetzesvorschlägen für die Umsetzung des Projektes ELFE – Einfach Leistungen für Eltern“	in Umsetzung
4.6 Etablierung der Amtsleitungskonferenz Bürgerservice	Befassung im Rahmen der Staatsrätekonferenz	abgeschlossen
4.7 Etablierung Abwesenheitsservice beim BTB	12.09.2017 1552/19 „Verstärkungsmittel für die Handlungsfelder Sichere und Saubere Stadt, Digitale Verwaltung und Bürgerservice“  03.07.2018 2215/19 „Neu- und Änderungsanträge zu den Verstärkungsmitteln für die Handlungsfelder Digitale Verwaltung und Bürgerservice“	in Umsetzung

Vorhaben	Senatsbefassung	Status
4.8 Unterstützungsstrukturen Prozessmanagement	<p>12.09.2017 1552/19 „Verstärkungsmittel für die Handlungsfelder Sichere und Saubere Stadt, Digitale Verwaltung und Bürgerservice“</p> <p>03.07.2018 2215/19 „Neu- und Änderungsanträge zu den Verstärkungsmitteln für die Handlungsfelder Digitale Verwaltung und Bürgerservice“</p>	in Umsetzung
4.9 Einrichtung eines Online-Finanzamtes	<p>12.09.2017 1552/19 „Verstärkungsmittel für die Handlungsfelder Sichere und Saubere Stadt, Digitale Verwaltung und Bürgerservice“</p> <p>03.07.2018 2215/19 „Neu- und Änderungsanträge zu den Verstärkungsmitteln für die Handlungsfelder Digitale Verwaltung und Bürgerservice“</p>	in Umsetzung
<b>5 Entwicklungsfeld Kooperative Verwaltungsentwicklung im Stadtteil</b>		
5.1 Weiterentwicklung des Jugendamtes	<p>15.10.2013 1153/18 „Modellprojekt „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPO)“- Zweijahresbericht zum Stand und zur Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung am Projektstandort Walle“</p> <p>07.10.2014 1739/18 „Transfer der Ergebnisse aus dem Modellprojekt „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPO)“ und Weiterentwicklung des Jugendamtes“</p> <p>08.09.2015 42/19 „Jugendamt weiterentwickeln! JuWe. Zwischenbericht zum Stand und Verlauf des JuWe-Prozesses“</p> <p>15.12.2015 257/19 „Modellprojekt „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPO) Abschlussbericht“</p> <p>19.04.2016 503/19 „Jugendamt weiterentwickeln! JuWe. Stand und Verlauf des JuWe-Transferprozesses – Evaluationsbericht zur Sicherstellung der personellen Rahmenbedingungen für den weiteren Umsetzungsprozess (Entsperrung 2016/2017)“</p> <p>06.09.2016 758/19 „Controllingbericht zum Projekt „Jugendamt weiterentwickeln!“ (JuWe)“</p> <p>13.06.2017 1350/19 „Stand und Verlauf des JuWe-Transferprozesses - Evaluationsbericht- Sicherstellung der personellen Rahmenbedingungen f. d. weiteren Entwicklungs- und Umsetzungsprozess (Verlängerung Entwicklungsauftrag und Projektmanagement) - Controllingbericht“</p> <p>08.05.2018 2071/19 „Jugendamt weiterentwickeln! JuWe. Stand und Verlauf des JuWe-Transferprozesses - Evaluationsbericht - Controllingbericht“</p>	in Umsetzung
5.2 Optimierung von Prozessen der Stadtplanung und der Bauordnung des Bauamtes Bremen-Nord		ausgesetzt
5.3 Vorprojekt zur kooperativen Verwaltungsentwicklung im Stadtteil	Befassung im Rahmen der Staatsrätekonferenz	abgeschlossen

Vorhaben	Senatsbefassung	Status
5.4 Kooperative Oberschulentwicklung	21.03.2017 1165/19 „Projekt „Kooperative Oberschulentwicklung“ im Rahmen des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV)“  26.06.2018 2195/19 „Kooperative Steuerung der Oberschulentwicklung- Bericht zum Abschluss des Projektes im Programm Zukunftsorientierte Verwaltung“	abgeschlossen
5.5 BürgerInformationsService in der Stadtbibliothek West (Pilotprojekt)	18.12.2018 2590/19 „Verfestigung des BürgerinformationsService in der Stadtbibliothek West in Gröpelingen“	abgeschlossen
5.6 Services für ältere Menschen	20.03.2018 1967/19 „Bericht zum Vorhaben „Mobilier Service für ältere Menschen im Stadtteil“ im Rahmen des Programmes Zukunftsorientierte Verwaltung“  30.10.2018 2448/19 „Zwischenbilanz des Projektes „Herbsthelfer““	in Umsetzung
5.7 Kooperative Steuerung der Grundschulentwicklung	26.06.2018 2194/19 „Projekt „Kooperative Steuerung der Grundschulentwicklung“ im Rahmen des Programms Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV)“	in Umsetzung
5.8 Verbesserung der Verwaltungskooperation im Stadtteil		in Umsetzung
5.9 Vorprojekt zur Stärkung der gesundheitsförderlichen Verwaltungskooperation im Stadtteil		in Umsetzung
<b>6 Entwicklungsfeld Optimierung der Organisation</b>		
6.1 Aufbau eines Einkaufs- und Vergabezentrums bei Immobilien Bremen	26.04.2016 528/19 „Bericht Unternehmenskonzept Immobilien Bremen“  20.06.2017 1384/19 „2. Sachstandsbericht über die Umsetzung des Unternehmenskonzept der Immobilien Bremen“	in Umsetzung
6.2 Einrichtung von Kompetenzcentern	05.08.2014 1648/18 „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung – Programm zum Erhalt eines leistungsfähigen öffentlichen Sektors mit geringerem Ressourcenbedarf“  19.12.2017 1770/19 „Kompetenzcenter für Vergaberecht“	abgeschlossen
6.3 Kooperation in Kultureinrichtungen		abgeschlossen
6.4 Informationsportal interne Dienste		in Umsetzung
6.5 Einführung einer ressortübergreifenden Personalsachbearbeitung	25.03.2014 o. Nr. (Tischvorlage) „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung – Programm zum Erhalt eines leistungsfähigen öffentlichen Sektors mit geringerem Ressourcenbedarf“	in Umsetzung
6.6 Neuorganisation der Verwaltungsverfahren für die Unterrichtsversorgung		in Umsetzung

Vorhaben	Senatsbefassung	Status
6.7 Optimierung des Forderungsmanagements und Einrichtung einer Servicestelle Buchhaltung in der Landeshauptkasse	<p>30.09.2014 1733/18 „Optimierung des Forderungsmanagements Sachstandsbericht- Konzeptionelle Überlegungen und konkrete Umsetzungsschritte“</p> <p>03.03.2015 o. Nr. (Tischvorlage) „Programm „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ – Zwischenbericht“</p> <p>08.03.2016 405/19 „Reorganisation des bremischen Kassenwesens- Zukunft des Finanzamts Bremen-Nord“</p> <p>21.06.2016 643/19 „Reorganisation des bremischen Kassenwesens - Übertragung vollstreckungsrechtlicher Zuständigkeiten auf die Landeshauptkasse Bremen“</p> <p>01.11.2016 892/19 „Umsetzung Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV) - Optimierung des bremischen Forderungsmanagements- Entwicklung des Forderungsbestands / weitere Vorgehensweise“</p> <p>12.09.2017 1542/19 „Umsetzung Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV)- Optimierung des bremischen Forderungsmanagements- Entwicklung des Forderungsbestands / Altforderungen“</p> <p>19.12.2017 1767/19 „Umsetzung Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV)- Optimierung des bremischen Forderungsmanagements- Entwicklung des Forderungsbestands / Altforderungen“</p> <p>15.05.2018 2091/19 „Umsetzung Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ (ZOV)- Optimierung des bremischen Forderungsmanagements- Entwicklung des Forderungsbestands / Altforderungen“</p>	in Umsetzung
6.8 Aufbau eines Organisationsportals Soziales (OpoS)		in Umsetzung
<b>7 Entwicklungsfeld Länderübergreifende Kooperation</b>		
7.1 Effiziente Nutzung der Landes-Geoinformationen durch den Ausbau der länderübergreifenden Zusammenarbeit		in Umsetzung
7.2 Stärkung der Kooperation zwischen Bremen und Niedersachsen	<p>30.08.2016 763/19 „Gemeinsame Sitzung des Senats der Freien Hansestadt Bremen und der Niedersächsischen Landesregierung am 06. September 2016 TOP 2: Prozessvereinbarung zur Intensivierung der Kooperation zwischen Niedersachsen und Bremen“</p>	in Umsetzung
7.3 Vorprojekt zur Erarbeitung von Lösungskonzepten für die verwaltungsübergreifende Bereitstellung von Geodaten anhand von Anwendungsszenarien		in Umsetzung

# BREMER DOKUMENTE ZUR VERWALTUNGSENTWICKLUNG



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



Die Senatorin für Finanzen / Senatskanzlei: **Programm Zukunftsorientierte Verwaltung**. Masterplan, Bremen 2017.



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



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



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



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



Die Senatorin für Finanzen: **Verwaltung 4.1**, Bremen 2018.



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



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



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



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

# DAS PROGRAMM ZUKUNFTSORIENTIERTE VERWALTUNG

---

## Staatsräte-Lenkungsgruppe des Programms Zukunftsorientierte Verwaltung

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

Staatsrat Dr. Olaf Joachim, Senatskanzlei Bremen

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

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

Martin Prange, Senatskanzlei Bremen

Dr. Anke Saebetzki, Die Senatorin für Finanzen

## Geschäftsführung des Programms Zukunftsorientierte Verwaltung

Thorsten Schmidt

Referatsleiter für Verwaltungsmanagement, -modernisierung und -organisation

Senatorin für Finanzen

T +49 421 361 96849

[thorsten.schmidt@finanzen.bremen.de](mailto:thorsten.schmidt@finanzen.bremen.de)

Insa Sommer

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

Senatskanzlei Bremen

T +49 421 361 6737

[insa.sommer@sk.bremen.de](mailto:insa.sommer@sk.bremen.de)

# IMPRESSUM MASTERPLAN

---

Herausgegeben von

Die Senatorin für Finanzen  
Rudolf Hilferding Platz 1  
28195 Bremen

Senatskanzlei Bremen  
Rathaus  
Am Markt 21  
28195 Bremen

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

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

**Gestaltung** Christine Schröder, Lutz Liffers

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

3. aktualisierte Auflage  
Bremen Dezember 2018

