KANTON LUZERN

Regierungsrat

Luzern, 23. Februar 2016

ANTWORT AUF ANFRAGE A 59

Nummer: A 59
Protokoll-Nr.: 165
Eröffnet: 15.09.2015 / Finanzdepartement

Anfrage Wyss Josef und Mit. über eine Einführung von Lean Management in der kantonalen Verwaltung und in den staatsnahen Betrieben

A. Wortlaut der Anfrage

Auch in den kommenden Jahren wird der Kanton Luzern vor finanzpolitischen Herausforderungen stehen, und der Spardruck wird hoch bleiben. Einen Ansatz zur Effizienzsteigerung in der kantonalen Verwaltung können die Instrumente des Lean Managements bieten. Dieser Ansatz zielt darauf ab, bestehende Strukturen, Prozesse und Abläufe zu optimieren und effizienter zu gestalten, ohne dabei Leistungen zu verlagern oder abzubauen.
In der Privatwirtschaft sind die Instrumente von Lean Management bereits recht stark verankert, und viele Unternehmen konnten nachhaltig grosse Optimierungen und Effizienzsteigerungen erzielen. Die Erfahrungen zeigen, dass bei einer konsequenten und professionellen Anwendung nachhaltige Verbesserungen erzielt werden können. Nach anfänglicher Anwendung in produzierenden Unternehmen hat sich Lean Management auch im Dienstleistungsbereich stark etabliert. Erfahrungen belegen, dass im Dienstleistungsbereich Effizienzsteigerungen im zweistelligen Prozentbereich möglich sind. Es ist möglich, Kosten zu reduzieren, ohne dabei auf Leistungen zu verzichten.

Ich bitte den Regierungsrat, folgende Fragen zu beantworten:
1. Sieht der Regierungsrat die Methode des Lean Managements als Tool, um zukünftige Effizienzsteigerungen in der kantonalen Verwaltung und in den staatsnahen Betrieben zu erzielen?
2. Wie hoch schätzt der Regierungsrat das Einsparpotenzial über die gesamten kantonalen Verwaltungen und staatsnahen Betriebe ein?
3. In welchem Zeitrahmen kann sich der Regierungsrat die erste Umsetzung der Lean-Management-Tools vorstellen?
4. In welchen Bereichen würde der Regierungsrat eine Umsetzung priorisieren?
5. Ist der Regierungsrat an einem Austausch mit Unternehmen, welche schon länger mit Lean-Management-Methoden arbeiten, interessiert?

Wyss Josef
Hunkeler Yvonne
Piazza Daniel
Dubach Georg
Bühler Adrian
Gasser Daniel
Kaufmann Pius
Arnold Erwin
Marti Urs
Meyer Jürg
Wismer-Felder Priska
Odermatt Markus
Galliker Priska
Roos Guido
Lichtsteiner-Achermann Inge
Gehrig Markus
Schmassmann Norbert
Nussbaum Adrian
Jung Gerda

Krummenacher-Feer Marlis	Bucheli Hanspeter	Müller Damian
Peyer Ludwig	Grüter Franz	
	Zemp Gaudenz	

B. Antwort Regierungsrat

Zu Frage 1: Sieht der Regierungsrat die Methode des Lean Managements als Tool, um zukünftige Effizienzsteigerungen in der kantonalen Verwaltung und in den staatsnahen Betrieben zu erzielen?

Ja, die Methoden des Lean Managements sehen wir als Möglichkeiten, um weitere Effizienzsteigerungen zu erreichen. Das Ziel von Lean Management ist die "Schaffung von Werten ohne Verschwendung". Die Abläufe sollen optimal aufeinander abgestimmt werden. Dieses Ziel ist nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in der Verwaltung richtig.

Lean Management ist ein Überbegriff für verschiedene Prinzipien und Methoden zur effizienten Gestaltung einer Wertschöpfungskette. Es finden sich in der Literatur diverse Zusammenstellungen von Prinzipien und Methoden. Bei Kuno Schedler (Kuno Schedler, Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung, 1996) werden folgende Prinzipien ins Zentrum gestellt:
1. Gruppen- beziehungsweise Teamorientierung
2. Dezentrale Eigenverantwortung
3. Feedback
4. Kundenorientierung
5. Priorität auf Wertschöpfung
6. Standardisierung
7. Ständige Verbesserung
8. Sofortige Fehlerbekämpfung an der Wurzel
9. Vorausdenken, vorausplanen
10. Kleine, beherrschte Schritte

Angepasst auf die besonderen Umstände in der Verwaltung können auch die meisten Prinzipien des Lean Managements in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt werden. In der öffentlichen Verwaltung hat sich dafür international der Begriff New Public Management (NPM) und in der Schweiz, insbesondere in Luzern, der Begriff Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV) durchgesetzt.

Wie beim Lean Management gibt es auch bei NPM nicht *ein* (Umsetzungs-)Modell, sondern zahlreiche Ausprägungen. Strategische Ziele, wie sie auch im Kanton Luzern verfolgt werden, sind
1. Kundenorientierung
2. Leistungs- und Wirkungsorientierung
3. Qualitätsorientierung
4. Wettbewerbsorientierung

Strukturelle und prozessuale Elemente im Konzept des NPM sind
5. dezentrale und flache Organisation
6. organisatorische Gestaltung aus Kundensicht (z. B. one-stop-Konzept)
7. ergebnisorientierte Steuerung durch Leistungsvereinbarungen und Globalbudgets

NPM wurde im Kanton Luzern ab dem Jahr 2002 definitiv in allen Dienststellen eingeführt. Für das Projekt Durchgängigkeit der Prozesse und Instrumente im politisch-administrativen Bereich hat der Kanton Luzern 2004 den Preis für öffentliche Excellence im Qualitätswettbewerb für die schweizerischen öffentlichen Organisationen erhalten und auch den 1. Preis am 7. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb gewonnen.

Zu Frage 2: Wie hoch schätzt der Regierungsrat das Einsparpotenzial über die gesamten kantonalen Verwaltungen und staatsnahen Betriebe ein?

Vorgängig zur flächendeckenden Einführung von NPM wurde das Modell in rund 20 Dienststellen erprobt und fremdevaluiert. Die Pilotdienststellen haben 1998 um knapp 5 Millionen Franken besser abgeschnitten als budgetiert. Ein Teil davon darf als Effizienzsteigerung auf NPM zurückgeführt werden (B 73 vom 29. September 2000, S. 22). Die Mehrheit der Befragten war der Ansicht, dass sich das Kostenbewusstsein der Verwaltung verbessert hat. Verschiedene Dienststellen haben Anreize für kostenbewusstes Arbeiten geschaffen.

Tiefere Kosten sind jedoch nur eine der gewünschten möglichen Auswirkungen von NPM. NPM schlägt sich auch in einer Qualitätsverbesserung nieder (Mehrleistung für die Kunden, Verminderung der Fehlerquote), die nicht unbedingt mit einer direkt messbaren Kosteneinsparung einhergeht. Mit dieser Absicht wurden im Kanton Luzern mit Einführung von NPM die Grundlagen für die Kostenrechnung, das Interne Kontrollsystem (IKS) und Risikomanagement sowie das Prozessmanagement geschaffen.

Zu Frage 3: In welchem Zeitrahmen kann sich der Regierungsrat die erste Umsetzung der Lean-Management-Tools vorstellen?

Wie bei der Antwort zur Frage 2 erwähnt, sind im Kanton Luzern bereits seit 2002 alle Dienststellen nach NPM organisiert und es wird somit Prinzipien des Lean Managements nachgelebt. Wie es auch die Theorie des Lean Managements vorsieht, werden die Instrumente laufend verbessert. Im Sinne der Vorausplanung wurde zum Beispiel mit dem neuen Gesetz über die Finanzen und Leistungen (FLG) 2011 das Budget mit der Mehrjahresplanung (AFP) in einem Dokument zusammengefasst. Auch seit 2011 gibt es Minimalanforderungen für ein Qualitätsmanagement in den Departementen. Diese zielen darauf ab, die Tätigkeiten der Dienststellen im Sinne eines Regelkreises kontinuierlich zu verbessern. Die Vorgaben des FLG werden zurzeit evaluiert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet, ganz im Sinne der stetigen Verbesserung.

Weiter sind besonders die neuen technologischen Möglichkeiten zu erwähnen, die der Verwaltung neue Möglichkeiten eröffnet, ihre Dienstleistungen benutzerfreundlicher anzubieten. So werden unter dem Titel E-Government zum Beispiel die elektronischen Baugesuche oder die Online-Meldung von Zuzug, Wegzug und Umzug (eUmzugLU) vorangetrieben.

Zu Frage 4: In welchen Bereichen würde der Regierungsrat eine Umsetzung priorisieren?

Im Bereich des E-Governments sehen wir momentan die grössten Handlungsmöglichkeiten, um der Bevölkerung und den Unternehmen auf dem elektronischen Weg bessere Dienstleistungen anbieten zu können. Ziel von E-Government ist zudem, die verwaltungsinternen und behördenübergreifenden Prozesse zu optimieren. So soll der Verkehr zwischen der kantonalen Verwaltung, den Gemeinden und dem Bund durchgängig elektronisch erfolgen. Dazu haben der Kanton Luzern und die Luzerner Gemeinden eine E-Government-Strategie Luzern erarbeitet. Ein Steuerungsgremium und eine Fachstelle sorgen für deren koordinierte Umsetzung (www.egovernment-luzern.ch).

Zu Frage 5: Ist der Regierungsrat an einem Austausch mit Unternehmen, welche schon länger mit Lean-Management-Methoden arbeiten, interessiert?

Ja, der Regierungsrat ist an einem Austausch mit Unternehmen interessiert. Der Wissenstransfer als ein Mittel zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung wird auch innerhalb der Dienststellen gepflegt. Wo sinnvoll, ist ein Austausch mit der Privatwirtschaft sehr zu begrüssen.