



ÖFFENTLICHE BESCHLUSSVORLAGE

Amt/Eigenbetrieb:

OB/BC Beteiligungscontrolling

Beteiligt:

19 Zentrale Steuerung

Betreff:

Strategisches Leitbild/Strategische Handlungsfelder für die Stadt Hagen

Beratungsfolge:

16.04.2008 Haupt- und Finanzausschuss

08.05.2008 Rat der Stadt Hagen

Beschlussfassung:

Rat der Stadt Hagen

Beschlussvorschlag:

Der Rat der Stadt beschließt das Leitbild „Lebendiges Hagen“ mit den in der Vorlage beschriebenen strategischen Handlungsfeldern und erklärt es zur Grundlage des künftigen Handelns.

Der Rat beauftragt die Verwaltung, die in der Vorlage beschriebenen strategischen Felder unmittelbar in den Planungsprozess 2009 einzuarbeiten.

Die Vorlage wird nach Ratsbeschluss am 09.05.08 realisiert.



Kurzfassung

In den vergangenen Jahren sind von Politik, Verwaltung und gesellschaftlich relevanten Gruppen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken für die Stadt Hagen erarbeitet worden. Hieraus lassen sich eine Vielzahl von strategischen Handlungsfeldern entnehmen.

Der Rat hat über die Lenkungsgruppe einen Arbeitskreis aus politischen Vertretern und Verwaltung beauftragt, auf dieser Basis ein strategisches Leitbild mit strategischen Handlungsfeldern zu entwickeln.

Die Verwaltung schlägt vor, dass sich die künftigen Entscheidungen des Rates an dem verabschiedeten Leitbild (siehe Seite 5 der Vorlage) und den darin enthaltenen Handlungsfeldern ausrichten. Die Verwaltung wird die gleichen Grundlagen für ihr Handeln anwenden und insbesondere dafür Sorge tragen, über Produktplanungen die strategischen Felder in die operativen Ziele und Kennzahlen einzuarbeiten. Dies soll für den Planungsprozess 2009 soweit wie möglich und in den Folgejahren abschließend erfolgen.

Begründung

Wer mit bescheidenen Mitteln die richtigen Dinge tut, wird mehr erreichen, als einer, der mit aller Kraft an den falschen Aufgaben arbeitet. Die Kunst, diese Einsicht in die Tat umzusetzen, nennt man Strategie.

Die Notwendigkeit einer städtischen Gesamtplanung, die strategische Vorgaben strukturiert in operative Planungen umsetzt, ist in den vergangenen Jahren in vielen Städten diskutiert worden. Hierbei wurde deutlich, dass die Vielzahl der in den Kommunen zu bearbeitenden Aufgaben und die Abstimmung von politischen und administrativen Gesichtspunkten eine besondere Herausforderung darstellt.

Gemeinsame Zielsetzung von Politik und Verwaltung war es, bereits für die Aufstellung des Haushaltsplanes 2009 ein strategisches Leitbild und strategische Handlungsfelder als Orientierungsfelder zu nutzen.

Der Rat hat daraufhin über die Lenkungsgruppe einen Arbeitskreis aus politischen Vertretern und Verwaltung beauftragt, ein strategisches Leitbild mit strategischen Handlungsfeldern zu entwickeln.

Die Diskussion im Arbeitskreis hat sehr schnell gezeigt, dass ein eigenständiger neuer Leitbildprozess nicht erforderlich ist, weil die Stadt Hagen in den vergangenen Jahren durch verschiedene Aktivitäten Politik, Verwaltung und gesellschaftlich relevante Gruppen zusammengeführt hat, um die Voraussetzungen hierfür zu schaffen. Unter anderem sind zu nennen:



Lebendiges Hagen – demographische Entwicklung der Stadt Hagen (2007)

Diskussionspapier Wirtschaftsförderung Hagen (2007)

Hagener Nachhaltigkeitsbericht (2006)

Masterplan Wohnen (2006)

Stärken und Schwächen – Turnusmäßige Umfrage (2003)

Räumliches Stadtentwicklungskonzept Hagen 2015 (2001)

Bürgerschaftliches Engagement – Umfrageergebnisse (2001)

Stärken und Schwächen der Stadt wurden im Rahmen dieser Aktivitäten ebenso analysiert wie Chancen und Gefahren, die von außen auf die Stadt einwirken. Folgerichtig hat der Arbeitskreis aus Politik und Verwaltung die vielfältigen Ergebnisse zusammengetragen, bewertet und daraus einen Vorschlag für das strategische Leitbild mit den strategischen Handlungsfeldern entwickelt.

Der Arbeitskreis hat sich dabei von folgenden Überlegungen leiten lassen:

- Das Motto „Lebendiges Hagen“ ist zentraler Leitbegriff.
- Die Bestimmung von strategischen Handlungsfeldern bedeutet eine bewusste Auswahl aus der Zahl der insgesamt möglichen Handlungsfelder für die Stadt. So können die Kräfte gebündelt und die knappen Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden. Ausgewählt wurden diejenigen Handlungsfelder, bei denen es zwischen den „Vorarbeiten“ die meisten/größten Überschneidungen gab.
- Diejenigen Handlungsfelder, die nicht direkt als strategische Handlungsfelder gewählt wurden, fallen nicht aus der politischen Betrachtung heraus, sondern lassen sich häufig ganz oder in Teilen den strategischen Handlungsfeldern zuordnen (z.B. kann Sport in der Integrationspolitik oder bei der Gestaltung einer familiengerechten Stadt eingebracht werden).
- Die breiteste Beteiligung von Verwaltung, Politik und gesellschaftlich relevanten Gruppen gab es beim Projekt „Lebendiges Hagen – demographische Entwicklung der Stadt Hagen“. Daher wurden die dortigen ersten vier Handlungsfelder (Wirtschaft und Arbeit; Kinder, Familien, Senioren; Integration/Migration; Wohnen, Wohnumfeld und Mobilität) hoch gewichtet und übernommen.
- Das Handlungsfeld „Umwelt“ und der Nachhaltigkeitsbericht fließen in die strategische Handlungsweise „Nachhaltige Vorgehensweise bei allen ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen“ an herausgehobener Stelle ein. Unterpunkte im Nachhaltigkeitsbericht werden zudem durch Überschneidun-



gen zu dem Projekt „Lebendiges Hagen – demographische Entwicklung der Stadt Hagen“ berücksichtigt.

- Der „Masterplan Wohnen“ ist durch das Handlungsfeld „Wohnen, Wohnumfeld und Mobilität“ im Projekt „Lebendiges Hagen - ...“ ebenfalls abgedeckt.
- Das Diskussionspapier „Wirtschaftsförderung Hagen GmbH“ gibt einen Beitrag zum Handlungsfeld „Wirtschaft und Arbeit“.
- Das „Räumliche Stadtentwicklungskonzept Hagen 2015“ weist direkte Verbindungen zu den strategischen Handlungsfeldern Wohnungsangebot/Wohnumfeld, Arbeitsplätze/Wirtschaft, Fort- und Weiterbildung auf und setzt sich mit dem Thema Positionierung der Stadt Hagen auseinander.
- Der Schwerpunkt Hagens in der Fort- und Weiterbildung (FernUniversität, Fachhochschulen, Kollegs, VHS, Berufsschulen, Büchereien, Bibliotheken, Museen), soll als die überregional kennzeichnende Besonderheit und als Alleinstellungsmerkmal Hagens durch das strategische Handlungsfeld „Stadt des lebenslangen Lernens“ herausgestellt werden.
- Die Haushaltskonsolidierung wird bei jedem strategischen Handlungsfeld als wichtige Einflussgröße berücksichtigt. Ohne spürbare Haushaltskonsolidierung/-sanierung ist die politische Handlungsfähigkeit nicht mehr gegeben.
- Bürgerschaftliches Engagement ist für das Funktionieren jeder Stadt wichtig und hat in Hagen eine lange und gute Tradition. Wenn sich die Stadt aufgrund der Haushaltssituation zwangsweise – teilweise oder ganz – aus bisherigen Tätigkeitsfeldern zurückziehen muss, gewinnt das bürgerschaftliche Engagement noch einmal an Bedeutung. Deshalb wird als zweite strategische Handlungsweise die „Initiierung und Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements“ positioniert.

Ausgehend von diesen Überlegungen wurde für die Stadt Hagen das strategische Leitbild „Lebendiges Hagen“ mit strategischen Handlungsfeldern und strategischen Handlungsweisen erarbeitet:



lebendiges Hagen bedeutet:

**Nachhaltige Vorgehensweise bei allen
ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen**

Stadt mit ausgeglichenem Haushalt

- Wir sind eine familiengerechte Stadt und bieten die Voraussetzungen für ein aktives Miteinander der Generationen
- Wir verfügen über ein attraktives Wohnungsangebot und Wohnumfeld für alle Bevölkerungsgruppen
- Wir werden Arbeitsplätze schaffen und sichern
- Wir sind Stadt des lebenslangen Lernens
- Wir setzen eine erfolgreiche Integration durch Fördern und Fordern um

**Initiierung und Unterstützung bürgerschaftlicher
Engagements**



Damit Leitbild/Strategische Handlungsfelder ihre konkrete Steuerwirkung erzielen können, muss eine enge Verzahnung mit den operativ Handelnden erreicht werden.

Bei allen Entscheidungen im Konzern Stadt ist hierbei das Ziel des baldmöglichst ausgeglichenen Haushalts die wegweisende Richtschnur.

Dabei sind folgende Eckpunkte zu berücksichtigen:

1. Die Ableitung von operativen Zielen aus den strategischen Handlungsfeldern ist ein stufenweiser Prozess, der von oben nach unten über die Hierarchiestufen hinweg *für alle Produkte, Produktgruppen und Produktbereiche* durch die Führungskräfte initiiert, moderiert und verantwortet wird.
2. Diese Führungsaufgabe ist nicht delegierbar.
3. Verbesserungen bei den strategischen Handlungsfeldern können nur erreicht werden, wenn diese unmittelbar mit dem Ressourceneinsatz verknüpft sind. Die knappen Mittel müssen zielgerichtet zur Umsetzung der Strategien eingesetzt werden.
4. Die Verbindung zwischen Strategie und Budgets geschieht auf allen Hierarchieebenen der Haushaltsplanung, das heißt sowohl auf der Produktbereichsebene als auch auf der Produktgruppen- und Produktebene.
5. Auf allen Planungsebenen (Produktbereichs-, Produktgruppen- und Produktebene) sind in den Planungsblättern folgende Mindestangaben zu machen:

Welche Leistungen (Output) sollen erzielt werden? – Erträge (z.B. Gebühren), Stückzahlen der produzierten Produkte/Dienstleistungen (z.B. Anzahl der durchgeführten Trauungen), Teilnehmerzahlen, etc.

Welche Ressourcen (Input) werden eingesetzt? – Aufwand (Budget für Personal, Material, Kapital?), Planstellen, Bürofläche, Anzahl PC, Anzahl eingesetzter PKW, etc.

Welche Ergebnisziele sollen für welche strategischen Handlungsfelder erzielt werden? – Erhöhung des Outputs bei gleichem Input, Verringerung des Inputs bei gleichem Output, Verbesserung von Output/Input-Relationen (z.B. Zuschussbedarfe senken, Kostendeckungsgrad erhöhen, Kosten pro Leistungseinheit verringern, Leistung pro Mitarbeiter verbessern, Leistung pro qm verbessern, Anteil von Kindern/Senioren/Migranten auf x% erhöhen, Verschmutzungsgrad senken, etc.

Die Ergebnisziele müssen durch Kennzahlen/Indikatoren beschrieben werden und überprüfbar sein. Sie sind den strategischen Handlungsfeldern zuzuordnen.



6. Geplant ist: Für alle Produktbereiche, Produktgruppen und Produkte sind auf einem Maßnahmenblatt die jeweiligen TOP-Maßnahmen zur Erreichung der Ergebnisziele zu benennen. Jede Maßnahme hat einen Verantwortlichen, einen Zeitplan, die geplante Wirkung auf das Ziel und eine Kommentierung bezüglich der Nachhaltigkeit der Maßnahme und einer möglichen Initiierung und Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements (strategische Handlungsweisen). Die Ausgestaltung dieses Maßnahmenmanagements muss noch weiter konkretisiert werden.
7. Die Angaben von den Planungsblättern und den Maßnahmen bilden die Grundlage für ein aufzubauendes Berichtswesen.
8. Das Berichtswesen wiederum ist Basis für eine Reviewsystematik, bei der in definierten Zeitabständen auf den einzelnen Führungsebenen besprochen wird, wo man bei den Ergebniszielen und Maßnahmen steht und wie die Entwicklung in Bezug auf die Verbesserungen bei den strategischen Handlungsfeldern zu beurteilen ist. Aus Plan/Ist-Abweichungen sind ggf. neue Maßnahmen zu kreieren.



Ausblick:

Die strategischen Ziele sind nach Beschlussfassung durch den Rat auf die Verwaltung zu übertragen. Diese Übertragung muss rasch erfolgen, damit sich die ersten Wirkungen bereits im Jahr 2009 entfalten können. Dabei sind allerdings Randbedingungen zu beachten, die diesen Plan erheblich erschweren, nicht aber unmöglich erscheinen lassen:

Der Zeitplan für die Übertragung in die Planungen für 2009 ist äußerst eng. Bis zu einer Beschlussfassung über die strategischen Ziele sind einige Vorbereitungen notwendig und danach verschiedene zeitgebundene Arbeitsschritte zu erledigen.

- Im April 2008 findet die Schulung der betriebswirtschaftlichen Stellen statt. Mit der Durchführung der einzelnen Schulungen wird die kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) betraut, auf deren gutachtlichen Stellungnahmen zu Zielen und Kennzahlen auch die Hagerer Systematik basiert.
- Nach Abstimmung soll ein Angebot für die Politik/Verwaltungsführung zur Frage von (strategischen) Zielen und Kennzahlen geschaffen werden.
- Mai 2008: Schulung über Ziele und Kennzahlen für Führungskräfte. Der Punkt „Ziele“ wurde bereits im Rahmen der Schulungen zum Beurteilungswesen angesprochen.
- Mai und Juni 2008 sollen dann die Zielklärungsgespräche zwischen den Ebenen der Vorstandsbereiche mit den Fachbereichen und Ämtern stattfinden.
- Juni bis August 2008 muss die Ziel- und Kennzahlenbildung auf Produktgruppenebene erfolgen. Diese Ebene ist für die Haushaltsplanung entscheidend. Um die Ziele und Kennzahlen zu formulieren, wird auf die Vorarbeiten der ersten und zweiten Welle zu den Produkten und Produktgruppen zurückgegriffen. Dabei sind Anpassungen im Sinne einheitlicher Richtlinien vorzunehmen. In den Folgejahren sind die Ziele und Kennzahlen jeweils kritisch zu überprüfen.
- September 2008 sollen die Ziele und Kennzahlen nach Rückkopplung mit den Vorstandsbereichen in die Haushaltsplanung 2009 einfließen.
- Oktober bis Dezember 2008 sollen die Ziele und Kennzahlen für Produkte und Teilprodukte aufgestellt werden (zur Feinsteuerung der Produkte).

Es ist vorgesehen, einen einheitlichen Handlungsrahmen zu entwickeln. Die strategischen Zielsetzungen sollen sich von den Produktbereichen, den Produktgruppen bis zu den Produkten (top down) abbilden. Sogar zum Beurteilungssystem und zu den Leistungsentgelten gibt es Berührungspunkte und Schnittmengen, weil die Mitarbeiter/innen über Vereinbarungen an der Erreichung der Ziele mitwirken. Führende Frage im Zusammenhang mit der strategischen Zielsetzung wird beispielsweise sein, welchen Beitrag jedes einzelne Produkt zu den Strategiezielen leisten kann (bottom up).

Aus der Erfahrung in anderen Städten ist zu berichten, dass dieses grob beschriebene Verfahren nicht in einem sondern in mehreren Jahren zur Reife gebracht werden



kann. Wichtig ist es zu starten und die bereits in der ersten und zweiten NKF-Welle gemachten Erfahrungen zu nutzen und zu vervollkommen.

Mit dem Aufbau eines Ziel-/Kennzahlensystems lässt sich ein Controllingsystem strukturieren. Grundlagen von einem Controllingsystem sind bereits gemeinsam mit dem politischen Raum erarbeitet worden. Wesentliche Aussagen eines Controllings basieren auf der Auswertung von Kennzahlen. Die angestrebte Verwaltungssteuerung über Produkte würde mit Hilfe des Ziel- und Kennzahlensystems verwirklicht.

Die Arbeit mit Zielvereinbarungen und Zielsystemen gibt Anlass zu neuen Überlegungen zu verwaltungsinternen Anreizsystemen, die über Motivation wie beispielsweise Stärkung der Verantwortung zu Veränderungen in der „Unternehmenskultur“ der Stadt Hagen genutzt werden kann. Hieran wird die Verwaltung arbeiten.



Finanzielle Auswirkungen

☒ Es entstehen keine finanziellen und personellen Auswirkungen.



Verfügung / Unterschriften

Veröffentlichung

Ja

Nein, gesperrt bis einschließlich _____

Oberbürgermeister

Gesehen:

Stadtkämmerer

Stadtsyndikus

Beigeordnete/r

Amt/Eigenbetrieb:

OB/BC Beteiligungscontrolling

19 Zentrale Steuerung

Gegenzeichen:

Beschlussausfertigungen sind zu übersenden an:

Amt/Eigenbetrieb:

Anzahl:

OB/BC

1

19

1
