

Vom Leitbild zur kommunalen Strategie – Zielorientierte Steuerung für Kommunen



Gemeinde- und Städtebund
Thüringen e. V.

Referenten

Dr. Christian Müller-Elmau, Oliver Massalski



am
Institut für Prozessoptimierung
und Informationstechnologien
GmbH

Boxhagener Straße 119
D-10245 Berlin

Tel. 030-3 907 907-0
Fax 030-3 907 907-11

Web: www.ipm.berlin

**Leitbildaussagen
sind häufig sehr
abstrakt gehalten...**



**...i.d.R. scheitert die
Operationalisierung.**

*Kottelmann ... hier, im Top-Management,
brauchen Sie die Fähigkeit zur Abstraktion.
Einzelne Zahlen sind da viel zu konkret.*

Auf dem Weg zur Wohlfühlstadt – dazu folgende Leitbildaussagen:

- In Apolda stehen die Menschen [...] im Mittelunkt [...].
- Apolda ist als Ort der Lebensfreude bekannt.
- Die Attraktionen und Besonderheiten Apoldas sind bekannt [...].
- Hier ist Querdenken ausdrücklich erwünscht!
- Das rege Vereinsleben in Apolda [...] ist einzigartig [...].
- Apolda ist weltoffen und gastfreundlich.
- Apolda präsentiert sich als Alternative zum Leben und Wohnen [...].
- Das größte Potenzial sind die Menschen [...].

Leitbildaussagen tlw. sehr
vage.

Keine Untersetzung mit
Zielen.

Keine Untersetzung mit
Maßnahmen.

Keine Angaben von
Zielgrößen.

Keine (erkennbare)
Verankerung im HH-Plan.

Liebevolle Kleinstadt mit besonderer Prägung – dazu folgende Leitbildaussagen:

- Treuenbrietzen zeichnet sich durch eine bürgerfreundliche, leistungsfähige Verwaltung aus [...].
- Treuenbrietzen zeichnet sich durch eine hohe Sicherheit und durch ein hohes Ordnungsverhalten aus.
- Treuenbrietzen ist ein durchgängiger Bildungsstandort und zeichnet sich durch ein hohes Bildungsniveau sowie eine praxisorientierte Schulbildung aus.
- Treuenbrietzen ist eine Stadt, deren Bürgern die Kultur am Herzen liegt.
- Treuenbrietzen ist ein sozial stabile Stadt, in der sich Bürger aktiv engagieren und [...] der demografische Wandel aktiv begegnet wird.
- Treuenbrietzen ist ein regionales Zentrum der Gesundheitsförderung und des Breitensports.
- Treuenbrietzen zeichnet sich als eine attraktive Stadt mit historischem Stadtkern aus, die sich den Bedürfnissen einer alternden Gesellschaft stellt.
- *3 weitere Leitbildaussagen*

Liebevolle Kleinstadt mit besonderer Prägung – dazu folgende Leitbildaussagen:

- Treuenbrietzen ist ein sozial stabile Stadt, in der sich Bürger aktiv engagieren und [...] der demografische Wandel aktiv begegnet wird.

Liebevolle Kleinstadt mit besonderer Prägung – dazu folgende Leitbildaussagen:

- Treuenbrietzen ist ein sozial stabile Stadt, in der sich Bürger aktiv engagieren und [...] der demografische Wandel aktiv begegnet wird.
 - Strategisches Ziel: Senioren sollen bis ins hohe Alter in Treuenbrietzen bleiben können.

Produktziel	Kennzahl	Maßnahmen
3155: Soziale Einrichtungen: Ausbau von seniorengerechtem Wohnraum.	- Anteil seniorengerecht sanierter Wohnungen.	- In politischen Diskussionen die Thematik ins Bewusstsein rufen. - Vereinbarung einer Sanierungsquote mit der Wobau.

Leitbildaussagen sind konkret.

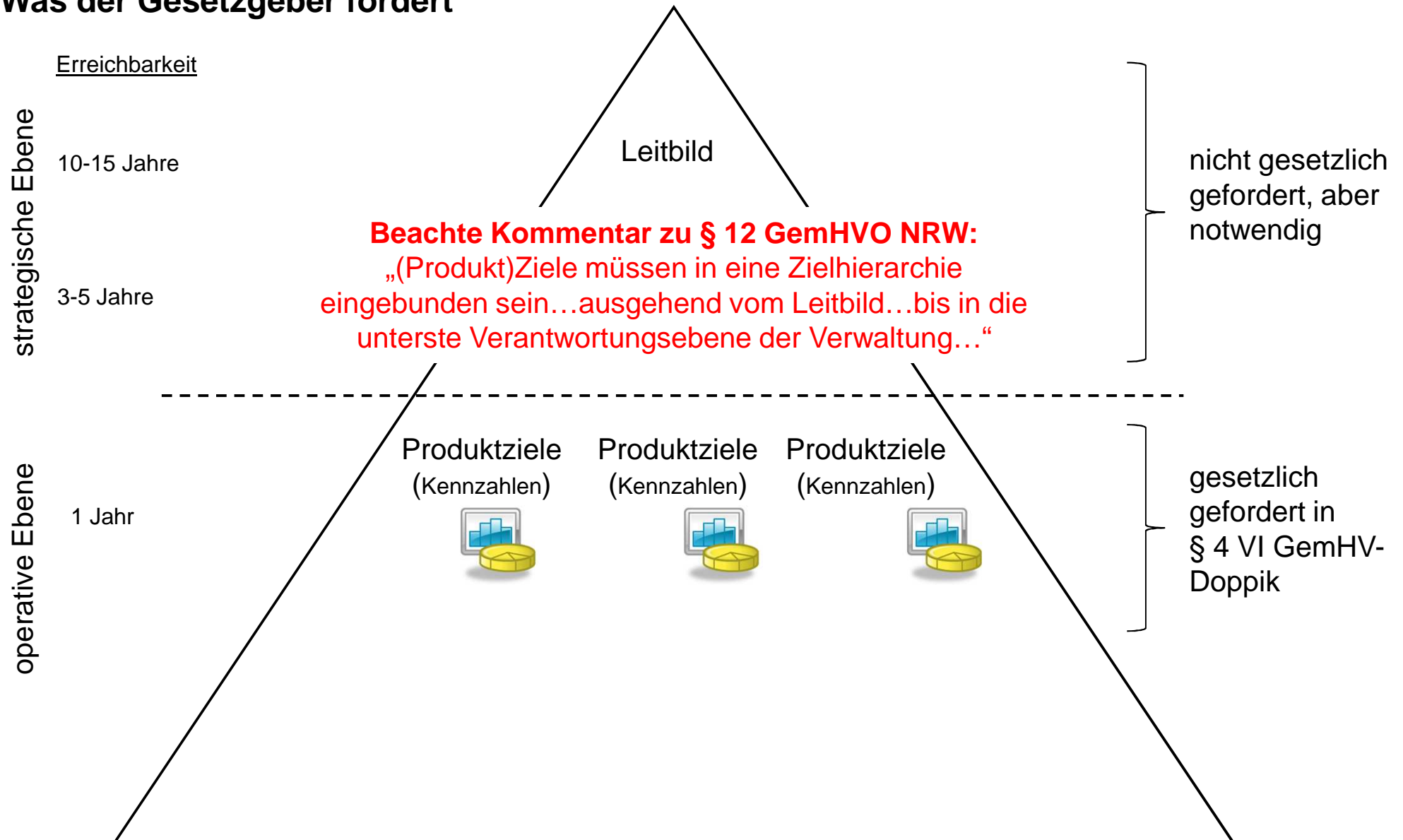
Leitbildaussagen sind mit Zielen untersetzt.

Es sind Maßnahmen zur Zielerreichung benannt.

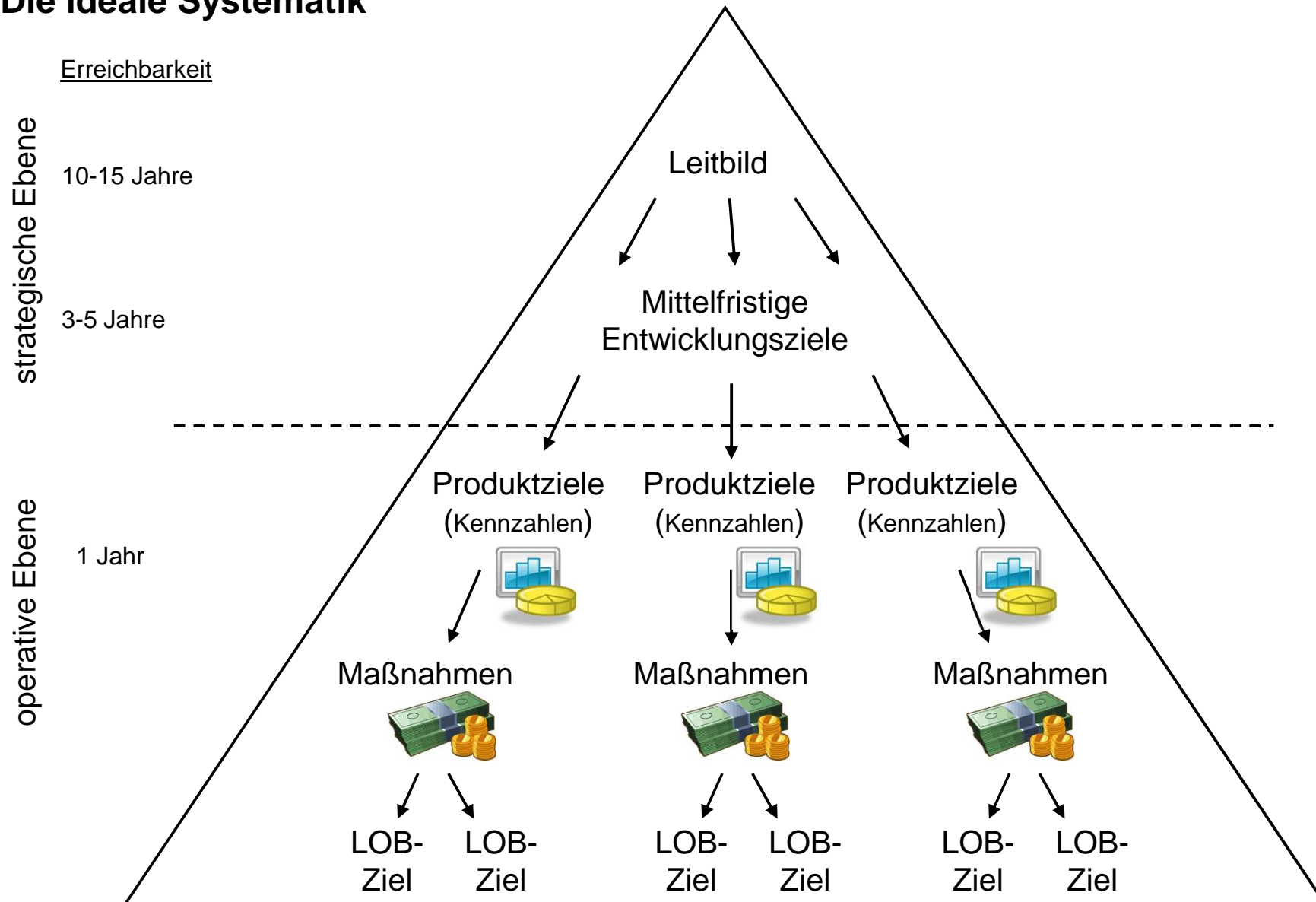
Zielgrößen dienen der sicheren Orientierung.

Ziele und Maßnahmen im HH-Plan enthalten.

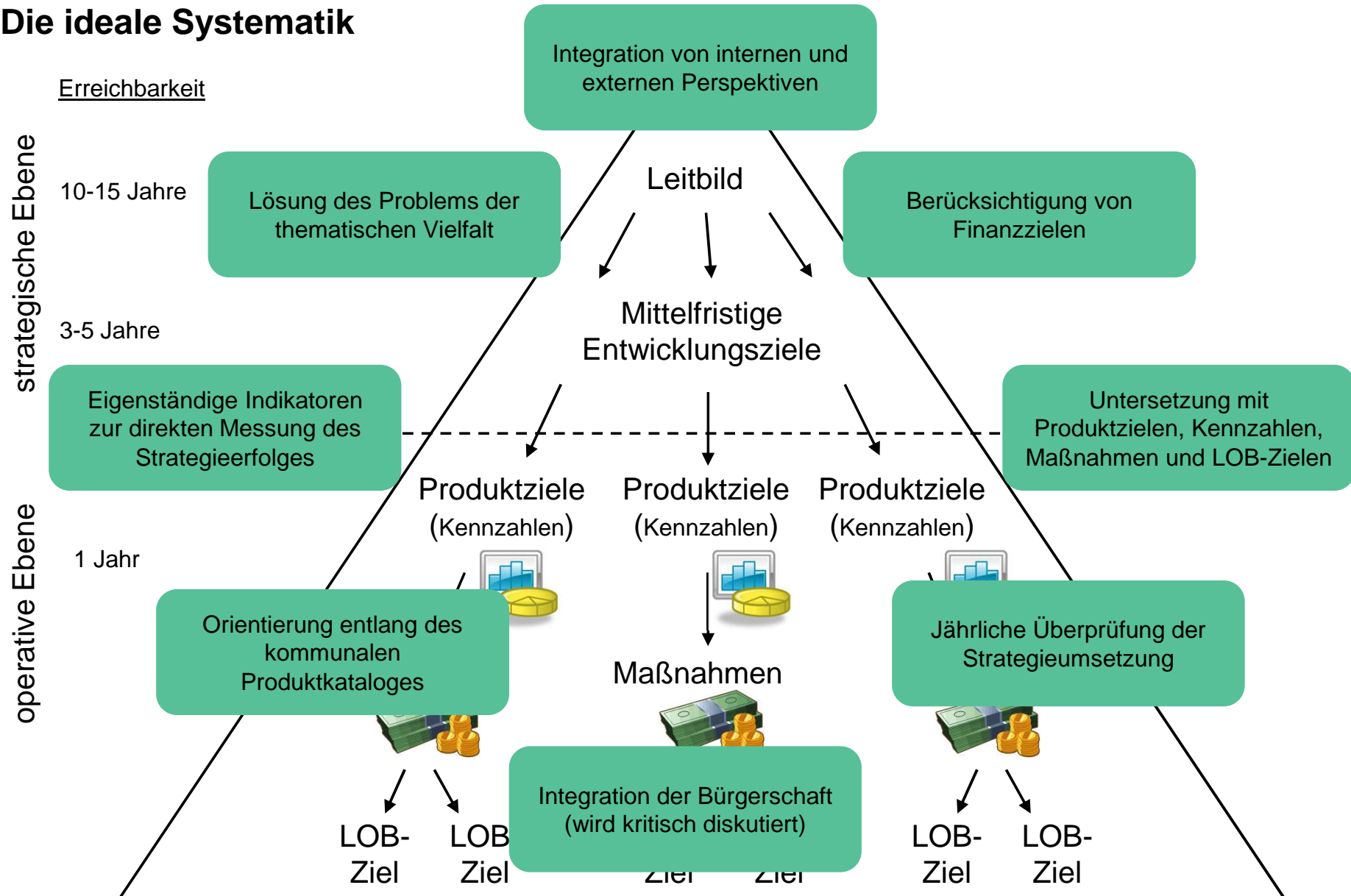
Was der Gesetzgeber fordert



Die ideale Systematik



Die ideale Systematik

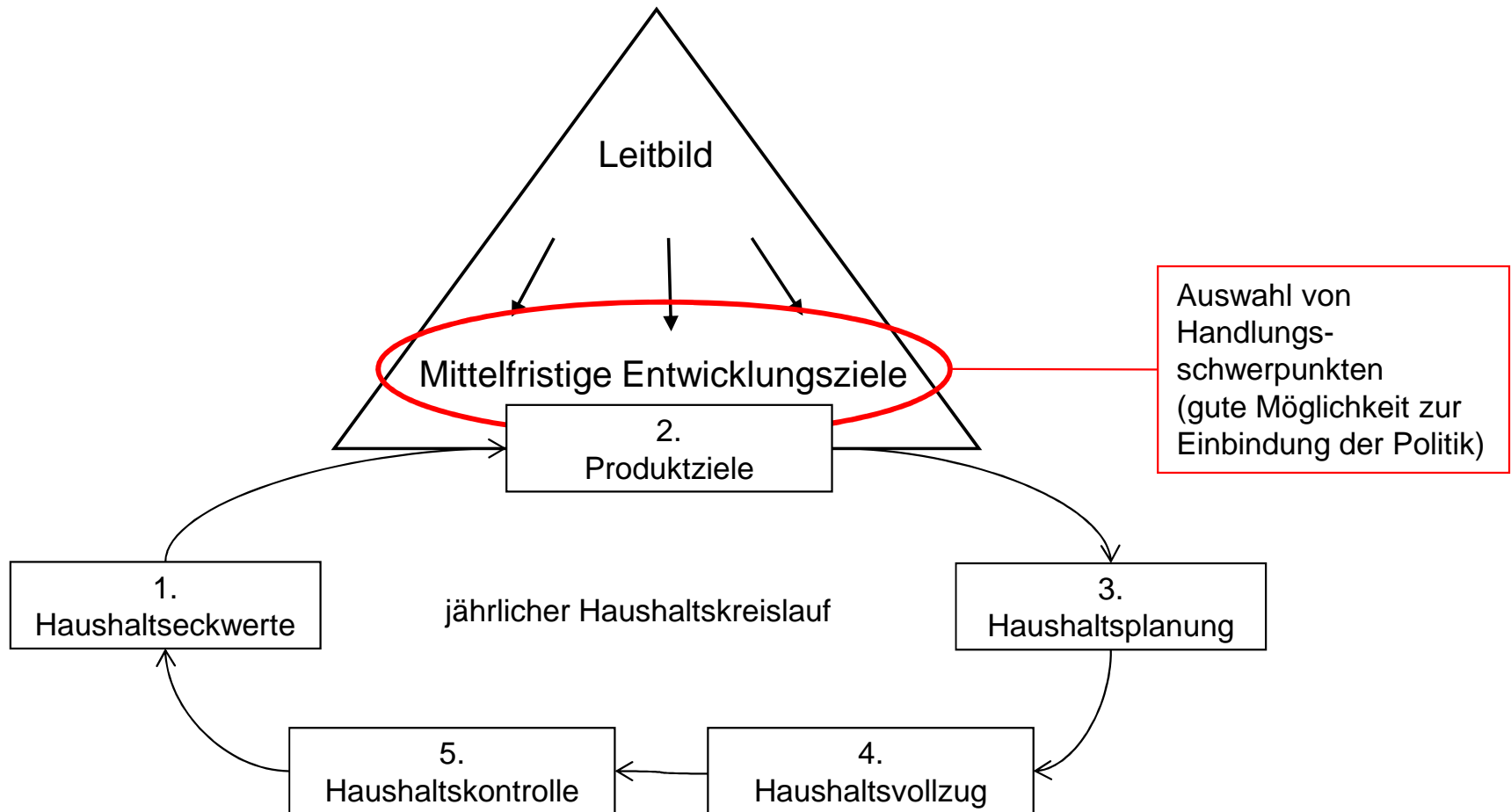


Die meisten Kommunen verwenden offene Strategien

Beispiel aus der Fontanestadt Neuruppin

Leitbildbereiche	Wirtschaft und Arbeit	Bildung und Wissenschaft	Kultur und Tourismus	Wohnen und Leben	Gemeinwesen	Verwaltung
Leitbildaussagen	Etablierung der FSN als starkes Wirtschaftszentrum im Nordwesten Brandenburgs	Die FSN zeichnet sich als ein wichtiger Bildungs- und Wissenschaftsstandort für die Region aus	Die FSN weist ein starkes kulturelles und touristisches Profil auf	Die FSN ist als Wohnort von hoher Attraktivität geprägt	Die FSN ist eine Stadt mit einem starken Gemeinwesen und hoher sozialer Gerechtigkeit	Die FSN zeichnet sich durch eine bürgerfreundliche und leistungsfähige Verwaltung aus, die auch in Zukunft ein effizientes Verwaltungshandeln gewährleistet
Mittelfristige Entwicklungsziele	Positionierung der Stadtregion im Metropolraum befördern	Die Neuruppiner Bildungslandschaft ist in Qualität und Quantität gesichert.	Förderung und Entwicklung der städtischen Kultureinrichtungen	Steigerung der Attraktivität der Altstadt (kulturelles und touristisches Zentrum sowie Geschäfts- und Wirtschaftsraum)	Erhöhung der gesellschaftlichen Verantwortung und des gesellschaftlichen Engagements (u.a. Vereinsleben, ehrenamtliche Tätigkeiten)	Systematische Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation
	Stärkung und Förderung der Branchenkompetenzen	Die Unternehmen finden einen ausreichenden Fachkräftenachwuchs.	Entwicklung der touristischen Infrastruktur (auch Barrierefreiheit, Wassertourismus, Radwege)	Erhaltung und Erlebbarkeit des historischen und kulturellen Erbes	Erhöhung des Verantwortungsbewusstseins für Sicherheit und Sauberkeit	Steigerung der Wirtschaftlichkeit von Transferleistungen
	Vernetzung der Gesundheits- und Tourismuswirtschaft sowie Verwaltung als wichtige Wirtschafts- bzw. Arbeitsmarktzeige	Ausbau der akademischen Ausbildungsmöglichkeiten	Entwicklung zu einem Gesundheitsstandort (Bad Neuruppin)	Entwicklung vielfältiger und bedarfsgerechter Wohnraumangebote	Ausbau bedürfnisgerechter Freizeitangebote in den Bereichen Kultur, Erholung und Sport	Nutzung von Synergien aus Interkommunaler Zusammenarbeit
	Förderung einer exzellenten Infrastruktur und stetige Optimierung hinsichtlich Qualität und Leistungsfähigkeit	Förderung des Übergangs von der schulischen zur beruflichen Ausbildung	Verringerung der finanziellen Abhängigkeit vom Stadthaushalt		Förderung des Zusammenlebens (Generationen- und Geschlechtergerechtigkeit)	Langfristige Sicherung und Stabilität der Vermögensstruktur und Liquidität
	Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsplätze sowie Fachkräftesicherung durch Innovationen und Ausbildungsinitiativen	Unterstützung und Förderung berufbegleitender Weiterbildungsangebote und "Lebenlanges Lernen"	Etablierung eines Stadtmarketings zur besseren Vermarktung und Vernetzung der vorhandenen Potenziale		Förderung eines familienfreundlichen Klimas und eines qualitativ hochwertigen Angebots zur Kinder- und Jugendbetreuung	

Jährliche Auswahl von Handlungsschwerpunkten aus dem Set der mittelfristigen Ziele



Konzentration auf ausgewählte Schwerpunkte

Jährliche Auswahl von Handlungsschwerpunkten aus dem Set der mittelfristigen Ziele

Leitbildbereiche	Wirtschaft und Arbeit	Bildung und Wissenschaft	Kultur und Tourismus	Wohnen und Leben	Gemeinwesen	Verwaltung
Leitbildaussagen	Etablierung der FSN als starkes Wirtschaftszentrum im Nordwesten Brandenburgs	Die FSN zeichnet sich als ein wichtiger Bildungs- und Wissenschaftsstandort für die Region aus	Die FSN weist ein starkes kulturelles und touristisches Profil auf	Die FSN ist als Wohnort von hoher Attraktivität geprägt	Die FSN ist eine Stadt mit einem starken Gemeinwesen und hoher sozialer Gerechtigkeit	Die FSN zeichnet sich durch eine bürgerfreundliche und leistungsfähige Verwaltung aus, die auch in Zukunft ein effizientes Verwaltungshandeln gewährleistet
Mittelfristige Entwicklungsziele	Positionierung der Stadtregion im Metropolraum befördern	Die Neuruppiner Bildungslandschaft ist in Qualität und Quantität gesichert.	Förderung und Entwicklung der städtischen Kultureinrichtungen	Steigerung der Attraktivität der Altstadt (kulturelles und touristisches Zentrum sowie Geschäfts- und Wirtschaftsraum)	Erhöhung der gesellschaftlichen Verantwortung und des gesellschaftlichen Engagements (u.a. Vereinsleben, ehrenamtliche Tätigkeiten)	Systematische Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation
	Stärkung und Förderung der Branchenkompetenzen	Die Unternehmen finden einen ausreichenden Fachkräftenachwuchs.	Entwicklung der touristischen Infrastruktur (auch Barrierefreiheit, Wassertourismus, Radwege)	Erhaltung und Erlebbarkeit des historischen und kulturellen Erbes	Erhöhung des Verantwortungsbewusstseins für Sicherheit und Sauberkeit	Steigerung der Wirtschaftlichkeit von Transferleistungen
	Vernetzung der Gesundheits- und Tourismuswirtschaft sowie Verwaltung als wichtige Wirtschafts- bzw. Arbeitsmarktbranche	Ausbau der akademischen Ausbildungsmöglichkeiten	Entwicklung zu einem Gesundheitsstandort (Bad Neuruppin)	Entwicklung vielfältiger und bedarfsgerechter Wohnraumangebote	Ausbau bedürfnisgerechter Freizeitangebote in den Bereichen Kultur, Erholung und Sport	Nutzung von Synergien aus Interkommunaler Zusammenarbeit
	Förderung einer exzellenten Infrastruktur und stetige Optimierung hinsichtlich Qualität und Leistungsfähigkeit	Förderung des Übergangs von der schulischen zur beruflichen Ausbildung	Verringerung der finanziellen Abhängigkeit vom Stadthaushalt		Förderung des Zusammenlebens (Generationen- und Geschlechtergerechtigkeit)	Langfristige Sicherung und Stabilität der Vermögensstruktur und Liquidität
	Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsplätze sowie Fachkräftesicherung durch Innovationen und Ausbildungsinitiativen	Unterstützung und Förderung berufbegleitender Weiterbildungsangebote und "Lebenlanges Lernen"	Etablierung eines Stadtmarketings zur besseren Vermarktung und Vernetzung der vorhandenen Potenziale		Förderung eines familienfreundlichen Klimas und eines qualitativ hochwertigen Angebots zur Kinder- und Jugendbetreuung	

Beispiel Stadt Neuruppin (Verwendung einer offenen Strategie)

Leitthemen

1. Etablierung der FSN als starkes Wirtschaftszentrum...
2. Die FSN zeichnet sich als ein wichtiger Bildungsstandort...
3. ...

Handlungsschwerpunkte
(ausgewählte MEZ)

- 2.1 Die Neuruppiner Bildungslandschaft ist in Qualität und Quantität gesichert.
- 2.2 Die Unternehmen finden einen ausreichenden Fachkräftenachwuchs.
- ...
- 3.1 ..

SZ	Produkt	Produktziel	Kennzahl	Maßnahmen
2.1	21101 Grundschulen	Verbesserung der Medienausstattung	Buchwert für neue Medien / Vorjahr	1. Ausstattung der Schulen mit neuen Medien
2.2	Oberschule	Verbesserung der berufspraktischen Vorbildung	Zufriedenheitsgrad (durch Befragung)	1. Zusammenarbeit mit regionalen Firmen 2. Kooperationen mit der BfA 3. Bereitstellung von Informationsmaterialien zu unterschiedlichen Berufen

Nur wenige Kommunen nutzen geschlossene Strategien

Beispiel aus dem LK Nordwestmecklenburg (Verwendung einer geschlossenen Strategie)

- Strategischen Ziele
1. Gewährleistung gesetzl. Aufgabenerbringung
 2. Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung
 3. Bürgerfreundlichkeit / Serviceorientierung

Vorteil: alle wesentlichen Produkte lassen sich „einfach“ bzgl. Ihre strategischen Erfüllungsstandes bewerten.

Ist-Zustand	Gewährleistung Erbringung gesetzlicher Aufgaben	Wirtschaftlichkeit in der Aufgabenerfüllung	Bürgerfreundlichkeit / Serviceorientierung
gut	12	1	1
verbesserungswürdig	8	18	19
verbesserungsbedürftig	0	1	0

Beispiel aus dem LK Nordwestmecklenburg (Verwendung einer geschlossenen Strategie)

- Strategischen Ziele
1. Gewährleistung gesetzl. Aufgabenerbringung
 2. Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung
 3. Bürgerfreundlichkeit / Serviceorientierung

Produkt- nummer	Produkte	Gewährleistung Erbringung gesetzlicher Aufgaben			Wirtschaftlichkeit in der Aufgabenerfüllung			Bürgerfreundlichkeit / Serviceorientierung		
		Mittel- wert	Tendenz nach Korrektur	Priorität	Mittel- wert	Tendenz nach Korrektur	Priorität	Mittel- wert	Tendenz nach Korrektur	Priorität
5470200	ÖPNV	2,0	↘	3	3,1	↑	1	2,6		2

Produkt	SEZ	Produktziel	Kennzahl	Maßnahmen
ÖPNV	2.	Verringerung des Zuschussbedarfes des ÖPNV	- Zuschussbedarf im Vergleich zum Vorjahr	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erhöhung von Entgelten 2. Umstellung auf Gasbetrieb 3. Kooperation mit Privaten
	3.	Verbesserung der Auskunftsfähigkeit bei Verspätungen	- Anteil von Kunden, die informiert wurden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einführung eines SMS-basierten Auskunftssystems

Leitbilder entwickeln

- Entwicklung von Szenarien
- SWOT-Analysen
- Ableitung von strategischen Schwerpunkten
- Integration in INSEK

Strategiesysteme anpassen

- Strategiesystem nach Maß
- Kennzahlen für die Erfolgsmessung
- Systemische Implementierung (Excel, BI-Software)

Strategien operationalisieren

- Produktziele entwickeln
- real. Zielgrößen bestimmen
- Maßnahmen validieren
- Haushaltsplanung ableiten
- LB-Ziele diskutieren

Veranstaltungen moderieren

- Bürgerforen
- Führungskräfte tagungen
- Mitarbeiterversammlungen
- Workshops