

# Der Bürgermeister

Hilden, den 19.07.2011

AZ.: III/51/Au

**WP 09-14 SV 51/137**

## Beschlussvorlage

öffentlich

### Strategische Weiterentwicklung des Amtes für Jugend, Schule und Sport

#### Beratungsfolge:

---

Jugendhilfeausschuss	24.11.2011
Ausschuss für Schule und Sport	08.12.2011

#### Abstimmungsergebnis/se

---

Jugendhilfeausschuss	24.11.2011
Ausschuss für Schule und Sport	08.12.2011

**Beschlussvorschlag:**

Der Jugendhilfeausschuss bzw. Ausschuss für Schule und Sport nimmt die strategische Ausrichtung des Amtes für Jugend, Schule und Sport zur Kenntnis und beschließt das vorgelegte Leitbild.

**Finanzielle Auswirkungen**

Nein

**Personelle Auswirkungen**

Nein

**Erläuterungen und Begründungen:****Prozess der Strategieentwicklung**

Das Amt für Jugend, Schule und Sport hat sich im Jahr 2009 in einen strukturierten Strategieentwicklungsprozess begeben, welcher von der Amtsleitung unter Beteiligung aller Sachgebietsleiter und Stabsstellen geleitet wurde.

Als übergeordnetes Ziel des andauernden Prozesses war ein agierendes, zielgerichtetes und zukunftsorientiertes Denken und Handeln im Fachamt zu implementieren. Das Amt sollte sich zu einer lernenden und bürgerorientierten Organisation weiterentwickeln, welches den Herausforderungen der Zukunft gerecht wird.

Die Steigerung der Qualität und Effektivität des Verwaltungshandeln standen dabei ebenso im Fokus wie die Verbesserung der Außenwirkung, höhere Transparenz und die Implementierung wirkungsorientierter Steuerung.

Auf eine kurze Formel gebracht: Strategiefähigkeit = Zukunftsfähigkeit.

Die strategische Ausrichtung bestimmt dabei sowohl die Jahresplanung als auch den Korridor innerhalb dessen sich das tägliche Handeln bewegt und spiegelt sich auch ganz maßgeblich in der Haltung der einzelnen Mitarbeiter wider.

Folgende Instrumente zur Erreichung dieser ambitionierten Ziele wurden/werden entwickelt und eingeführt:

1. Ist- und Soll-Analyse des Amtes mit Hilfe unterschiedlicher Methoden
2. Implementierung eines Leitbildes  
Entwicklung eines Leitbildes im sogenannten Strategiezirkel (Amtsleitung, Sachgebietsleiter, Stabsstellen)  
Abstimmung des Leitbildes mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
3. Vorlage mittelfristiger Entwicklungsziele zur Erreichung der im Leitbild formulieren Leitziele
4. Implementierung einer Balanced Scorecard auf der Basis der mittelfristigen Entwicklungsziele
5. Geschäftsbericht zur Dokumentation der Arbeit (siehe auch SV 9-14 51/133)
6. jährliche Vorlage eines Arbeitsprogramms (siehe auch SV 9-14 51/138)
7. Qualitätsmanagementinstrument CAF (speziell für den ÖD entwickelt). Einsatz zur Prüfung des Leitbildes, der Schwächen und Potentiale. Als Grundlage für weitere Arbeitsprogramme bzw. Entwicklungsbedarfe. Angedacht für 2013. Die Fachausschüsse werden zu gegebener Zeit über dieses Instrument in einer gesonderten Sitzungsvorlage informiert.

Mit der vorliegenden Sitzungsvorlage sollen sowohl das Leitbild als auch die Balanced Scorecard (kurz BSC) zur Kenntnis gebracht werden. Das Leitbild soll durch die beiden zuständigen Fachausschüsse beschlossen werden und somit auch politisch legitimierte Grundlage des Handelns werden.

Der Geschäftsbericht sowie das Arbeitsprogramm können den oben genannten Sitzungsvorlagen entnommen werden.

**Das Leitbild des Amtes für Jugend, Schule und Sport**

Das Leitbild wurde auf der Basis der durchgeführten Analysen durch den Strategiezirkel entwickelt. Es formuliert kurz und prägnant den Auftrag (Mission), die Leitziele (Vision) und die wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung (Strategien).

Es erfüllt dabei die folgenden Funktionen:

- Orientierung:** übergreifende Orientierung für das Management und den Alltag der Organisation, selbst für das Tagesgeschäft.  
Ausrichtung aller Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel  
Ableitung strategischer und operativer Ziele, deren Erreichung überprüft werden kann.
- Motivierung:** Verdeutlichung, wie sich alle Tätigkeiten in einen größeren Sinnzusammenhang einordnen lassen.  
Verdeutlichung, wofür es sich lohnt zu arbeiten und was "Erfolg" bedeutet.
- Werben:** Prägnantes Bild des Auftrages, der für die Gesellschaft wahrgenommen wird. Transparenz der Werte der Organisation, mit der man die Organisation, ihr Handeln und ihrer Mitglieder identifizieren kann.

Das Leitbild wurde allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgestellt und jeder Einzelne hatte die Möglichkeit Anregungen, Kritik, Ideen etc. einzubringen und so das Leitbild noch aktiv mitzugestalten. Hierzu fanden mehrere Termine statt, in denen die Amtsleitung auch die Intention des Prozesses und des Leitbildes erörterte. Einige Anregungen flossen in das Leitbild mit ein, dass dann, nach Genehmigung im Verwaltungsvorstand, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Amtes in seiner fertigen Version an die Hand gegeben wurde.

Das Leitbild, welches unter der Überschrift ***Kein Kind, kein Jugendlicher, keine Familie darf verloren gehen*** steht, verfolgt drei Leitziele:

#### **Familienfreundlichkeit vor Ort**

Hilden soll eine kinder-, jugend- und familienfreundliche Stadt sein und bleiben. Es ist unser Anliegen, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen und Benachteiligungen abzubauen. Dabei setzen wir uns offensiv für die Interessen von Kindern und Jugendlichen ein. Familienfreundlichkeit begreifen wir, neben Ihren positiven Aspekten für die Familien selbst, auch als maßgeblichen Standortfaktor zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Kommune

#### **Konsequente Bildungsorientierung – Optimale Bildungssysteme**

Bildung ist ein zentraler Schlüssel im Hinblick auf eine individuell gelingende Lebensbiographie und auch in Bezug auf eine zukunfts- und leistungsfähige Gesellschaft. Wir verstehen uns als Promoter für das Thema Bildung und arbeiten gemeinsam mit den relevanten Akteuren am Auftrag Bildungsgerechtigkeit für Alle und der Schaffung eines volkswirtschaftlichen Mehrwertes.

#### **Nachhaltigkeit als Leitmotiv des täglichen Handelns**

Nachhaltigkeit zielt auf die Erreichung von Generationengerechtigkeit, sozialem Zusammenhalt, Lebensqualität und Ressourcenschonung ab. All unsere Handlungen sind auf diese Prämisse hin auszurichten. Es ist darzustellen, ob die Wirkungen unserer Vorhaben einer nachhaltigen Entwicklung entsprechen, insbesondere welche langfristigen Wirkungen die Vorhaben haben.

Das vollständige Leitbild kann der Anlage 1 entnommen werden.

#### **Die Balanced Scorecard**

**Balanced Scorecard** (BSC - "Ausgewogener Berichtsbogen") ist ein Managementkonzept zur Umsetzung einer Unternehmenskonzeption (Vision und Strategie) in ein konsistentes System von strategischen Zielen und die Konkretisierung dieser strategischen Ziele durch operative Ziele und Maßnahmen. Ziele und Kennzahlen bilden die für den langfristigen Erfolg wichtigen Dimensionen

ab, das sind für Verwaltungen: Gemeinwohl, Wirtschaftlichkeit, Prozesse und Lernen/Entwicklung:

Die Balanced Scorecard

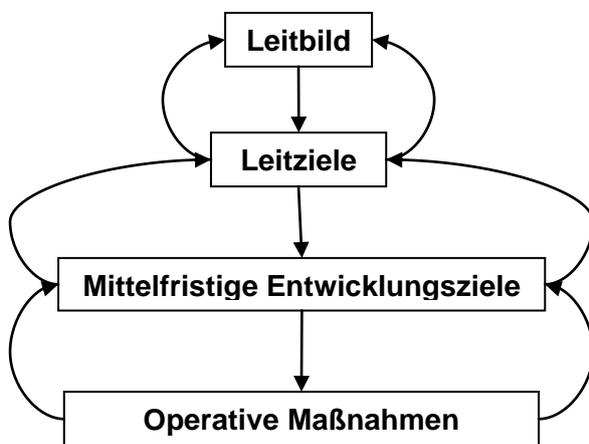
- strukturiert und präzisiert also Vision und Strategie
- und übersetzt sie in operative Vorgabewerte und Maßnahmen,

Sie stellt damit die Verbindung zwischen den verschiedenen Management-Ebenen her und integriert die operative Steuerung in die strategische Perspektive.

Ihr liegt der Gedanke zu Grunde, dass der Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Verwaltung nicht allein an den Finanzergebnissen zu messen ist. Stattdessen bietet eine ausgewogene (Balanced) Systematik von Perspektiven und dazugehörigen Messkennzahlen (Scorecard) die Möglichkeit zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung

Auf der Basis der im Leitbild formulieren Leitziele wurden in allen Abteilungen Ziele entwickelt, um sich der im Leitbild benannten Vision strategisch zu nähern.

Der Ableitungsprozess kann der folgenden Grafik entnommen werden.



Die Ziele sollen in den nächsten Jahren (Zielhorizont 2015) sukzessive umgesetzt werden. Den Fachausschüssen werden die operativen Maßnahmen im Rahmen der Jahresarbeitsprogramme zur Kenntnis gegeben. Deutlich betont werden muss, dass eine erfolgreiche Zielerreichung immer von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängig ist. Einige Ziele benötigen spezifische Ressourcen, andere eine stabile Personaldecke etc. Sofern diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, können bestimmte Ziele nicht realisiert werden.

Damit die im Leitbild benannte Vision auch tatsächlich in tägliches Handeln überführt wird, bietet sich die Balanced Scorecard als Steuerungs- und Controlling Instrument an, da sie die Messung der Zielerreichung mit Hilfe eines Kennzahlensystems und der Zuordnung von konkreten Maßnahmen zu den jeweiligen strategischen Mehrjahreszielen ermöglicht.

Die **Balanced Scorecard** (BSC - "Ausgewogener Berichtsbogen") kann somit treffend als ein Steuerungs- und Controllingkonzept zur Umsetzung einer Unternehmenskonzeption (Vision und Strategie) in ein konsistentes System strategischer Ziele und Maßnahmen beschrieben werden.

Die BSC verfolgt dabei im Kern die folgenden Intentionen:

- Integration
- Reduktion
- Systematisierung

Die BSC für das Amt für Jugend, Schule und Sport kann der Anlage 2 entnommen werden.

Jeweils in der ersten Zeile finden sich die MEZ, die mittelfristigen Entwicklungsziele, die zur Zielerreichung jeweils einer der drei Leitziele des Leitbildes dienen.

Jedes MEZ wird aus den vier Dimensionen Gemeinwohl, Wirtschaftlichkeit, Prozesse und Lernen/Entwicklung betrachtet. Das Ziel wird jeweils auf diese Entwicklungsdimensionen heruntergebrochen

Sie wird durch die Amtsleitung auf der Basis der in den Abteilungen erarbeiteten Ziele erstellt und von dieser überwacht. Einmal jährlich erfolgt eine Überprüfung der Zielerreichung und ggf. eine Modifikation der Ziele bzw. Maßnahmen.

Die Maßnahmen, die zur Erreichung der mittelfristigen Entwicklungsziele dienen, finden sich im Arbeitsprogramm wieder.

**Fazit:**

Das Amt für Jugend, Schule und Sport hat sich durch die strategische Ausrichtung auf einen zukunftsorientierten Weg begeben.

Das Leitbild gibt klar die Richtung der weiteren Entwicklung vor und stellt hierbei folgerichtig das Kind/ die Familie deutlich in den Fokus des Handelns.

Durch die Ableitung von mittelfristigen Entwicklungszielen und operativen Maßnahmen und deren Überwachung mittels der Balanced Scorecard wird das Leitbild aktiv gelebt und die Leitziele konsequent verfolgt.

Die im nächsten Jahr stattfindende Einführung eines speziell für die öffentliche Verwaltung entworfenen Qualitätsmanagementsystems (CAF), rundet die strategische Ausrichtung erfolgreich ab. Mit Hilfe von CAF sollen interne Optimierungspotentiale mit Hilfe einer hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppe in kurzer Zeit identifiziert werden und in entsprechende Maßnahmen münden. Auch dieser Baustein trägt somit erfolgreich zur Realisierung des Leitbildes und zur Qualitätssteigerung des Amtes für Jugend, Schule und Sport bei.