

WP 09-14 SV 10/072

## Beschlussvorlage

öffentlich

### Projekt "Wege zu einer strategischen Zielplanung für die Stadt Hilden"

#### Beratungsfolge:

Haupt- und Finanzausschuss	26.06.2013
Rat der Stadt Hilden	10.07.2013

#### Abstimmungsergebnis/se

Haupt- und Finanzausschuss	26.06.2013	vertagt
Rat der Stadt Hilden	10.07.2013	

**Beschlussvorschlag:**

Beschlussfassung wird anheimgestellt.

**Finanzielle Auswirkungen**

Finanzielle Auswirkungen (ja/nein)		ja		
Produktnummer / -bezeichnung				
Investitions-Nr./ -bezeichnung:				
Haushaltsjahr:		2013		
Pflichtaufgabe oder freiwillige Leistung/Maßnahme	Pflicht- aufgabe	(hier ankreuzen)	freiwillige Leistung	<b>X</b> (hier ankreuzen)
<b>Die Mittel stehen in folgender Höhe zur Verfügung:</b>				
<b>Kostenträger</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>Konto</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>Betrag €</b>
<b>Der Mehrbedarf besteht in folgender Höhe:</b>				
<b>Kostenträger</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>Konto</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>Betrag €</b>
<b>Die Deckung ist gewährleistet durch:</b>				
<b>Kostenträger</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>Konto</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>Betrag €</b>
<b>Stehen für den o. a. Zweck Mittel aus entsprechenden Programmen des Landes, Bundes oder der EU zur Verfügung? (ja/nein)</b>			ja (hier ankreuzen)	nein <b>X</b> (hier ankreuzen)
<b>Freiwillige wiederkehrende Maßnahmen sind auf drei Jahre befristet. Die Befristung endet am: (Monat/Jahr)</b>				
<b>Wurde die Zuschussgewährung Dritter durch den Antragsteller geprüft – siehe SV?</b>			ja <b>X</b> (hier ankreuzen)	nein (hier ankreuzen)
<b>Finanzierung:</b> Zu den Kosten des Projekts „Erarbeitung einer strategischen Zielplanung“ kann derzeit nur eine Schätzung auf der Basis von Erfahrungen anderer Städte abgegeben werden. Im Fall einer externen Prozessbegleitung, die dringend von KGSt und anderen Städten empfohlen wird, ist davon auszugehen, dass mit Kosten in Höhe von ca. 100.000 € zu rechnen ist; in dieser Summe ist der Zeitaufwand für Rat und Verwaltung nicht enthalten. Für weitere Schritte nach Abschluss des Zielfindungsprozesses wären zusätzliche Mittel erforderlich.				
<b>Vermerk Kämmerer</b>				
Gesehen, in Vertretung Danscheidt				

## **Erläuterungen und Begründungen:**

### **I. Ratsbeschluss von 04.07.2012**

Der Rat hat in der Sitzung vom 04.07.2012 einstimmig folgenden Beschluss gefasst:

„Die Verwaltung unterbreitet einen Vorschlag, wie unter Beachtung der politischen Gremien eine umfassende Zielvereinbarung hinsichtlich Qualität und Quantität städtischer Leistungen erarbeitet werden könnte. Die Vorlage soll u.a. Aussagen zu einem geeigneten zeitlichen und organisatorischen Rahmen beinhalten.

Ziel ist es Voraussetzungen zu schaffen, die finanzielle, Leistungs- und Wirkungsaspekte gleichermaßen berücksichtigen.“

### **II. Einzelprüfungsbericht des Rechnungsprüfungsamtes der Stadt Hilden im Jahr 2011 vom 08.03.2011 - Controlling in der Stadtverwaltung Hilden, Situationsbericht und Vorschläge zur Verbesserung**

Das Rechnungsprüfungsamt hat am 11.04.2011 die Sitzungsvorlage WP 09-14 SV 14/024 (Controlling in der Stadtverwaltung Hilden, Situationsbericht und Vorschläge zur Verbesserung, 1. Einzelprüfungsbericht des Rechnungsprüfungsamtes der Stadt Hilden im Jahr 2011) in den Rechnungsprüfungsausschuss eingebracht. Diese Sitzungsvorlage wurde in der Folgezeit am 14.11.2011 und 23.04.2012 im Fachausschuss und am 30.11.2011 und 04.07.2012 im Rat behandelt. Der o.g. Beschluss wurde in der letztgenannten Sitzung einstimmig gefasst.

Das Rechnungsprüfungsamt hat sich in seinem Bericht mit dem Thema „Controlling in der Stadtverwaltung Hilden“ auseinandergesetzt und kam zu dem Ergebnis, die Stadt Hilden sei zwar auf einem guten Weg, die vom Landesgesetzgeber mit dem NKF (Neues kommunales Finanzmanagement) beabsichtigte „Neue Steuerung“ einzuführen, habe das Ziel bislang aber noch nicht vollständig erreicht.

Optimierungsbedarf gibt es nach Auffassung des RPA im Hinblick auf das bisher praktizierte strategische Controlling. Dieses wird durch die Mitglieder des Verwaltungsvorstandes selbst durchgeführt auf der Basis strategischer Ziele, die jedoch nicht summarisch aufgeschrieben, diskutiert und beschlossen worden sind. Das Rechnungsprüfungsamt sieht die Gefahr, dass durch dieses Controlling nicht alle Steuerungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden könnten und empfiehlt stattdessen die Einführung eines zentralen Controllings. Als wesentliche Essenz des RPA-Berichts kann festgehalten werden: Grundlage eines wirkungsvollen Controllings sollte sein, in einem ersten Schritt die strategischen Ziele der Stadt Hilden zu definieren.

### **III. Projekt „Erarbeitung einer strategischen Zielplanung“**

In dieser Sitzungsvorlage wird dargestellt, wie die Erarbeitung einer strategischen Zielplanung unter Einbeziehung von Politik und Verwaltung aussehen könnte. Es werden Aussagen zu dem zeitlichen und finanziellen Rahmen gemacht und es wird perspektivisch aufgezeigt, welche weiteren Schritte im Anschluss an die strategische Zielentwicklung vorgenommen werden müssen, um zu einer anderen Art der Steuerung zu gelangen.

## 1. Neues Steuerungsmodell – Strategisches Management – Strategische Ziele – Produktkritik (Zusammenhang)

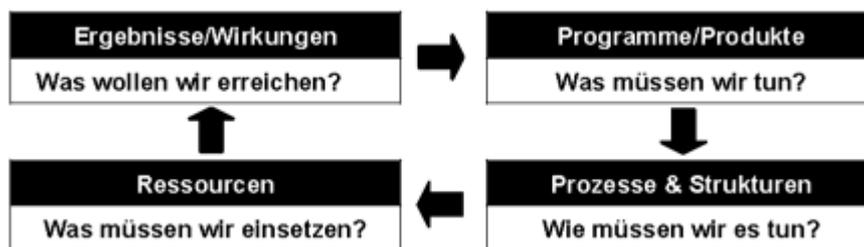
Die KGST (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) hat in den 90er Jahren als Initiatorin des so genannten Neuen Steuerungsmodells (NSM) bundesweit den Startschuss für die Reform der Kommunalverwaltungen abgegeben. Diese Reform hat insbesondere auch zum Aufbau der erforderlichen Steuerungsinstrumente geführt, wobei sich die Kommunen jedoch zunächst weitgehend auf das operative Management konzentriert haben. Da ohne ein professionelles strategisches Management das Risiko besteht, dass Programme und Produkte optimiert werden, die ggfs. in Frage gestellt oder verändert werden müssten, hat die KGSt den Leitgedanken des NSM weiterentwickelt und ab dem Jahr 2000 ff. eine Reihe von Berichten zum Themenkreis „Strategisches Management“ herausgegeben. Ziel des strategischen Managements soll hiernach die Verbesserung der Bürgerzufriedenheit sowie der Effektivität und Effizienz der Verwaltung sein, indem richtungsweisende Ziele

- alles Handeln von Politik und Verwaltung konsequent an den Herausforderungen (z.B. Demographie, Finanzsituation u.a.) und Erwartungen der örtlichen Gemeinschaft ausrichten,
- die vielfältigen Aktivitäten der Verwaltung bündeln oder zumindest abstimmen,
- Eigenverantwortung und Flexibilität fördern und
- zugleich für die Vielzahl an Einzelentscheidungen einen Rahmen bieten.

Strategisches Management und die Instrumente des Neuen Steuerungsmodells gehören somit zusammen und verstärken sich wechselseitig.

Ein Hauptbestandteil des strategischen Managements ist die Zielentwicklung. Ziele sind wiederum die Grundlage von Steuerung und Controlling.

Die KGSt empfiehlt für die Zielbildung vier Leitfragen<sup>1</sup>:



Eine strategische Zielplanung definiert die Ziele, die mit dem Handeln der Stadt in den nächsten 5 bis 10 Jahren erreicht werden sollen. Sie legt fest, wohin sich die Stadt in Zukunft entwickeln möchte und welche Schwerpunkte gesetzt werden. Aus den strategischen Zielen werden die Leistungen, Aktivitäten und Projekte abgeleitet, mit denen die definierten gesamtstädtischen und handlungsfelderspezifischen Zielsetzungen erreicht werden sollen.

<sup>1</sup> KGST-Bericht 8/2000, Strategisches Management I: Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung, S. 13

Die Festlegung der strategischen Ziele stellt damit die Grundlage für einen nachfolgenden produkt- und aufgabenkritischen Prozess dar. Hierbei wird entsprechend der festgelegten Ziele geprüft, welche Produkte/Aufgaben welchen Beitrag zur vereinbarten Zielerreichung leisten und in welchem Umfang diese zukünftig weiterhin ausgeübt werden sollten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang: Die strategische Zielplanung ist verbindlicher Leitfaden und Prüfmaßstab für das Handeln von Politik und Verwaltung. Entscheidungen über Maßnahmen und Projekte sind vor dem Hintergrund der strategischen Zielplanung zu treffen. Dabei ist die strategische Zielplanung kein statisches Werk, sondern sie muss laufend auf ihre Aktualität hin überprüft, diskutiert und angepasst werden.

## **2. Ziele des Projekts „Erarbeitung einer strategischen Zielplanung“**

- Das Handeln der Verwaltung und der Politik soll zielgerichteter, zukunftsorientiert und spezifisch für die Stadt Hilden ausgerichtet werden, um auf lange Sicht hin die wirtschaftliche Aufgabenerledigung sicherzustellen.
- Die bereits vorhandenen strategischen Positionierungen und Konzepte (gesamstädtisch und handlungsfeldbezogen) sollen analysiert werden.
- Die Auswirkungen aus der demografischen Entwicklung (intern und extern) sollen erkannt und in das Verwaltungshandeln umgesetzt werden.
- Die auf die Stadt zukommenden Herausforderungen für die nächsten 5-10 Jahre sollen ermittelt werden.
- Alle vorliegenden Informationen sollen systematisch zusammengeführt werden.
- Aus dem zuvor Gesagten sollen die für die Stadt richtigen und zukunftsorientierten Schlüsse gezogen werden.

Bei der Stadt Hilden liegt eine Vielzahl konkreter Einzelziele vor, die sich an den Kunden der Stadtverwaltung, den Bürgerinnen und Bürgern sowie den örtlichen Unternehmen, orientieren. Es wurde bisher darauf verzichtet, diese in Form einer „Klammer“ als strategische Gesamtziele zusammenzufassen, wie dies in einigen anderen Städten geschehen ist. Neben dem erheblichen damit verbundenen Aufwand wurde dies auch deshalb unterlassen, um wenig aussagekräftige „Allgemeinplätze“ zu vermeiden, die letztlich zu keinen konkreten Erkenntnissen für Politik, Verwaltung und Bevölkerung führen.

Zu den bereits vorhandenen strategischen Einzelkonzepten wird beispielhaft auf folgende Themen verwiesen:

- Daten zur demografischen Bevölkerungsentwicklung
- Daten zur Unternehmensstruktur (qualitativ, quantitative, branchendifferenziert)
- Fachplanungen, wie z. B.
  - Schulentwicklungsplanung
  - Jugendhilfeplanung
  - Konzept „Strategische Weiterentwicklung des Amtes für Jugend, Schule und Sport“
  - Leitbild des Amtes für Jugend, Schule und Sport
  - Strategisches Stadtentwicklungskonzept Wohnen
  - Integriertes Handlungskonzept für die Innenstadt

- weitere Städtebauliche Entwicklungskonzepte (z.B. Steuerungskonzept Vergnügungsstätten und diverse Gestaltungssatzungen etc.)
- Verkehrsentwicklungsplanung
- Wirtschaftsförderungskonzept
- Integrations- und Migrationskonzept
- Strategiepapier Kultur
- und anderes mehr.

### **3. Strategische Zielplanung und Haushaltskonsolidierung**

Bei einer Vielzahl von Kommunen erfolgte die strategische Zielplanung im Zusammenhang mit einer Haushaltskonsolidierungsuntersuchung. Es wurden externe Beratungsunternehmen beauftragt, zunächst die strategische Zielplanung zu entwickeln und anschließend Konsolidierungsvorschläge zu erbringen.

Bei der Stadt Hilden wurde bereits im Jahr 2011 eine externe Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung zur langfristigen Konsolidierung des Haushaltes durch die Firma BSL Managementberatung durchgeführt, so dass das jetzige Projekt sich primär auf die Erarbeitung der strategischen Zielplanung konzentrieren könnte.

### **4. Externe Begleitung des Projekts**

Nach den Empfehlungen der KGSt und den Erfahrungen anderer Kommunen sollte bei der Entwicklung einer strategischen Zielplanung auf die Zuhilfenahme eines externen Beratungsunternehmens auf keinen Fall verzichtet werden. Bei jeder internen Lösung besteht die Gefahr, dass sich Politik und Verwaltung nur schwer von gewohnten Verhaltensweisen trennen und die jeweils eigenen Perspektiven hinter sich lassen können. Dies hätte zur Folge, dass inhaltliche Ziele in die Diskussionen gemischt werden und dadurch die Strukturentwicklung behindert wird. Es wird angeraten, auch die nach der Zielplanung folgenden Schritte ausschließlich der Moderation eines externen Beraters anzuvertrauen.

Es sollten nur Beratungsfirmen ausgewählt werden, die über vielfältige Erfahrungen bei der Erarbeitung von strategischen Zielplanungen im kommunalen Bereich und über die nötigen Fach- und Methodenkompetenzen verfügen. Wichtig wäre, dass die Beratungsfirma neutral ist und den freien Blick von außen in das Projekt einbringt.

Diese Vorgehensweise wird zurzeit in mehreren Städten in der Bundesrepublik, z.B. in Philippsburg und Göppingen, durchgeführt.

### **5. Erfolgsfaktoren des Projekts**

Ein Zielentwicklungsprojekt kann nur erfolgreich sein, wenn

#### **a) Politik und Verwaltungsführung strategisches Management und die Entwicklung strategischer Ziele wollen (Identifikation)**

Für den Auf- bzw. Ausbau des strategischen Managements ist es unerlässlich, dass Politik und Verwaltungsführung einer Kommune von den Vorteilen überzeugt sind und den Ent-

wicklungsprozess maßgeblich tragen und mitgestalten. Politische Parteien mit ihren unterschiedlichen Programmen stehen untereinander im Wettbewerb und auch die Verwaltungsführung hat eigene Ziele und Absichten. Strategisches Management muss aber trotz der Unterschiede ein gemeinsames Interesse finden.

Aus diesem Grund müsste ein entsprechender Beschluss gefasst werden, dass der Rat eine Steuerung mit strategischen Zielen anstrebt und auch bereit wäre, seine künftigen Entscheidungen nach diesem Grundsatzbeschluss auszurichten. Gleiches müsste für die Verwaltung gelten.

**b) Die Instrumente des Neuen Steuerungsmodells (NSM) in Grundzügen entwickelt sind**

Diese Voraussetzung ist bei der Stadt Hilden erfüllt, da die wesentlichen Instrumente des NSM<sup>2</sup> sukzessive eingeführt worden sind.

**c) Die Bürger/innen (ggfs. Unternehmerschaft, Vereine, Verbände u.a.) einbezogen werden**

Bei einem solchen Prozess ist die Öffentlichkeitsarbeit sehr wichtig, da die Umsetzung der strategischen Zielplanung auf große Teile der Bevölkerung Auswirkungen haben würde. Die Bürger/innen sollten daher von vornherein über das Projekt und die Vorgehensweise informiert werden, um eine möglichst hohe Akzeptanz zu erreichen. Die Erwartungen und Erfahrungen der Bürger/innen wären zudem eine wertvolle Informations- und Entscheidungsgrundlage. Wer zufriedene Kunden/innen haben möchte, sollte ihre Erfahrungen, Ideen und Erwartungen bereits in der Planungsphase einbeziehen. Dies könnte in Form von Bürgerbefragungen bis hin zu Bürgerversammlungen oder Bürgerforen geschehen. Um eine möglichst breite Berücksichtigung der verschiedenen Interessen zu erreichen, könnten auch örtliche Unternehmer/innen, Vereine und Verbände in die entsprechenden Veranstaltungen eingebunden werden.

**d) Die Mitarbeiter/innen einbezogen werden**

Es gibt Untersuchungen, die zeigen, dass „einsam von der Spitze“ entwickelte strategische Pläne häufig scheitern<sup>3</sup>. Die vorhandenen Potenziale und das Wissen der Mitarbeiter/innen sollten ausgeschöpft werden. Nicht zu verkennen ist auch der Motivationseffekt bei den Mitarbeitern/innen durch die Beteiligung an der Entwicklung der strategischen Zielplanung. Eine Beteiligung der Mitarbeiter/innen könnte zu Beginn und am Ende des Prozesses in Form einer Personalversammlung erfolgen und es könnten Mitarbeiterbefragungen oder Workshops durchgeführt werden. Zudem sollte im Intranet fortlaufend über den Prozessstand informiert werden.

---

<sup>2</sup> Kernelemente des NSM: Outputorientierte Budgetierung, Produktspezifische Ergebnissteuerung, dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung, Berichtswesen und Controlling, Kontraktmanagement, Personalentwicklung, technikunterstützte Informationsverarbeitung.

<sup>3</sup> Vgl. Nutt, Paul, C. 1998: Wieso intelligente Unternehmen dumm entscheiden. In: gdi-impuls, Nr. 2/1998, S. 59-69

## 6. Alternativen

Das Projekt „Erarbeitung einer strategischen Zielplanung“ kann theoretisch auf unterschiedlichen Wegen und in verschiedenen Ausprägungsgraden durchgeführt werden.

Eine andere als die hier beschriebene Möglichkeit wäre die Entwicklung der strategischen Ziele hauptsächlich durch die Politik. Diesen Weg ist z.B. die Stadt Ahrensburg (ca. 32.000 Einwohner, in der Nähe von Hamburg) im Jahr 2005 zusammen mit der KGSt gegangen<sup>4</sup>. Die strategischen Ziele wurden von einem Gremium bestehend aus Politik (Vertreter/innen aller Fraktionen) und zwei Verwaltungsvertretern in vier Wochenendworkshops mit Begleitung durch die KGSt entwickelt. Anschließend wurde allen Ratsmitgliedern die Gelegenheit gegeben, an einer Ergebnispräsentation in Form einer Informationsveranstaltung teilzunehmen.

In beiden Fällen wäre zu entscheiden, ob und in welcher Form eine Beteiligung von Bürgern/innen, Vereinen, Verbänden, Unternehmen und natürlich der Mitarbeiter/innen der Verwaltung gewünscht ist.

## 7. Projektorganisation

Verwaltungsintern müsste eine Lenkungsgruppe bestehend aus Vertretern der Verwaltung, Personalrat, Gleichstellung und dem externem Berater eingerichtet werden. Auf der Ebene des Rates könnte der Haupt- und Finanzausschuss zum Informationsgremium berufen werden. Die Lenkungsgruppe und der Haupt- und Finanzausschuss müssten stets über den aktuellen Projektstand informiert werden und diesen steuern.

## 8. Projektablauf

Der Projektablauf einer strategischen Zielplanung könnte wie folgt aussehen:

Lfd. Nr.	Projektschritt
1	Entwicklung des Ausschreibungstextes für die externe Beratung mit den Bewertungskriterien
2	Vergabeverfahren mit Beschluss im Haupt- und Finanzausschuss / Rat
3	Erarbeitung der Projektfineinplanung durch die externe Beratungsinstitution (Zeit- und Aktivitätenplan für den gesamten Projektverlauf)
4	Vorstellung der Projektfineinplanung in den politischen Gremien (Haupt- und Finanzausschuss und Rat) und Entscheidung darüber
5	Erfassung der Rahmenbedingungen der Stadt Hilden  Basis könnten die auf Seite 6 f. unter Nr. 2 genannten bereits vorhandenen Konzepte u.a. sein.
6	Durchführung einer <b>IST-Analyse</b> auf der Basis der unter Nr. 5 erfassten Rahmenbedingungen der Stadt Hilden

<sup>4</sup> KGSt-Bericht Nr. 3/2005, Produktkritik: In drei Schritten zur strategischen Steuerung, Mitgliederbericht der Stadt Ahrensburg

Lfd. Nr.	Projektschritt
7	Sitzung der verwaltungsinternen Lenkungsgruppe
8	Definition und Beschreibung der Handlungsfelder der Stadt Hilden <sup>5</sup> . Die kommunalen Handlungsfelder, auf denen die Stadt tätig ist, wären zu erarbeiten, zu beschreiben und diesen Handlungsfeldern wären die jeweiligen Produkte bzw. Leistungen zuzuordnen.
9	Bericht im Haupt- und Finanzausschuss über den aktuellen Projektstand.
10	Durchführung von Interviews, Workshops und ggfs. Foren, um eine breite Beteiligung aller Akteure sicher zu stellen und deren Zielvorstellungen zu erfragen.
10.1	Interviews mit allen Führungskräften der Verwaltung
10.2	Interviews/moderierte Gespräche mit der Politik (d.h. mit Vertretern aller im Rat vertretenen Fraktionen)
10.3	Forum mit der Hildener Unternehmerschaft und ihren Verbandsvertretern (Abendveranstaltung)
10.4	Forum mit Hildener Verbänden, Vereinen, Institutionen (Abendveranstaltung)
10.5	Bürgerforum (Abendveranstaltung)
11	Sitzung der Lenkungsgruppe (Information über den aktuellen Projektstand nach den Interviews, moderierten Gesprächen, Foren etc.)
12	Bericht im Haupt- und Finanzausschuss über den aktuellen Projektstand
13	<p>Erarbeitung einer 1. Version der strategischen Zielplanung durch den externen Berater</p> <p>Im Ergebnis könnte beispielhaft dargestellt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• an welchem/n strategischen Ziel(en) die Stadt Hilden zukünftig ihr Handeln ausrichten könnte,</li> <li>• auf welchen Handlungsfeldern die Stadt Hilden zukünftig vor dem Hintergrund der strategischen Zielplanung tätig sein könnte,</li> <li>• welche Produkte / Leistungen zukünftig in den jeweiligen Handlungsfeldern erbracht werden könnten (in einer sogenannten „Positivliste“),</li> <li>• welche Wirkungen und Ergebnisse die jeweiligen Produkte/Leistungen zu dem/n strategischen Ziel(en) leisten; hierzu erfolgt eine Priorisierung.</li> </ul> <p><b>Erarbeitung von Leistungsangeboten zur Zielplanung (Positivliste)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche pflichtigen Produkte/Leistungen je Handlungsfeld erbracht werden könnten und in welcher Höhe hierfür Aufwände (im Ist) entstehen würden.</li> <li>• Welche freiwilligen Produkte/Leistungen je Handlungsfeld erbracht werden könnten und in welcher Höhe hierfür Aufwände (im Ist) entstehen würden.</li> <li>• Welchen Beitrag die jeweiligen Produkte/Leistungen zur Zielerreichung hätten.</li> </ul>
14	Vereinbarung zum weiteren Vorgehen (Verwaltung und externer Berater)
15	Sitzung der Lenkungsgruppe; Bericht über den aktuellen Projektstand
16	Sitzung des Rates (Vorstellung des Entwurfs der strategischen Zielplanung)
17	Klausurtagung des Rates (Beratung über die strategische Zielplanung und über das weitere Verfahren)
18	Abschließende Beschlussfassung über die strategische Zielplanung im Rat

<sup>5</sup> Mögliche Handlungsfelder: Bauen und Wohnen, Bildung, Kinder-, Jugend- und Familienförderung, Kultur, öffentliche Sicherheit und Ordnung, Soziales, Sport, Stadtentwicklung, Umwelt und Natur, Wirtschaftsförderung ....

## **9. Umfang des Projekts (Beratertage, Dauer des Projekts)**

Würde das Projekt wie oben beschrieben durchgeführt, wäre mit einer Dauer von mindestens einem Jahr zu rechnen. (Start: Beschluss des Rates für die Durchführung des Projekts; Ende: Rat beschließt die erarbeitete strategische Zielplanung.) Auf der Basis einer Recherche bei anderen Städten wäre bei einem Projekt im oben dargestellten Umfang davon auszugehen, dass insgesamt 70 bis 100 Beratertage anfallen könnten.

## **10. Finanzielle Auswirkungen / Kosten des Projekts**

Die Kosten eines derartigen Projekts sind abhängig von dem tatsächlichen Umfang der Prozessbegleitung, dem Umfang der Beteiligung von Gremien, der Öffentlichkeit etc. Hierüber wäre im vorliegenden Fall noch zu entscheiden. Aus den eben genannten Gründen können die Kosten derzeit nicht abschließend kalkuliert werden, sondern es kann lediglich eine Schätzung auf der Basis der Erfahrungen anderer Städte vorgenommen werden, die bereits einen vergleichbaren Prozess mit externer Unterstützung durchgeführt haben. Danach wären Kosten in Höhe von mindestens 100.000 € zu erwarten. Diese Kosten setzen sich zusammen aus den Beratertagesätzen (Vor- und Nachbereitung sowie Beratungen und Veranstaltungen vor Ort) und den zusätzlich anfallenden Reisekosten.

## **IV. Mögliche weitere Vorgehensweise**

### **1. Aufgaben-/produktkritischer Prozess**

Nach der Erarbeitung einer strategischen Zielplanung müsste in einem zweiten Schritt /einem zweiten Projekt ein produkt-/aufgabenkritischer Prozess gestartet werden. Die meisten Kommunen, die mit Hilfe eines externen Beraters einen produktkritischen Prozess durchführen, tun dies vor dem Hintergrund bestehender oder drohender finanzieller Probleme. Im Ergebnis erwarten diese Kommunen von den externen Beratern konkrete produktbezogene Vorschläge zur Haushaltskonsolidierung. In 2011 hat die Firma BSL Public Sector Managementberatung GmbH eine „Externe Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung zur langfristigen Konsolidierung des Haushaltes der Stadt Hilden“ durchgeführt, so dass ein erneuter Haushaltskonsolidierungsprozess hier nicht angestrebt wird. Dennoch wäre im Anschluss an die Festlegung der strategischen Ziele eine Betrachtung sinnvoll, welche Produkte/Aufgaben welchen Beitrag zur vereinbarten Zielerreichung leisten können und in welchem Umfang diese zukünftig weiterhin ausgeübt werden müssten. Auch ein solcher Prozess sollte von einem auf diesem Gebiet erfahrenen externen Beratungsunternehmen begleitet werden. Auf die Ausführungen unter I. 4. wird verwiesen.

Nach den Erfahrungen anderer Kommunen müsste je nach Intensität des Prozesses mit einer Projektdauer von mindestens einem Jahr gerechnet werden und auch die Kosten dürften eine ähnliche Dimension erreichen wie die des Projekts zur strategischen Zielentwicklung. Zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass zudem bei derartigen Prozessen innerhalb der Verwaltung erhebliche Personalkapazitäten für die interne Prozesssteuerung und in allen Fachämtern gebunden würden.

### **2. Einführung eines umfassenden Controllings**

Ein dritter Schritt könnte die Entwicklung eines (strategischen und operativen) Controllings bei der Stadt Hilden sein. Das Controlling als Instrument der Steuerungsunterstützung ist untrennbar ver-

bunden mit dem Grundgedanken einer neuen Steuerung und damit der Implementierung eines strategischen Managements. Wenn einerseits die Steuerung über Ziele, d.h. durch Vereinbarung von Leistungs-, Wirkungs- und Finanzzielen erfolgen soll, müsste andererseits das Nachhalten der Zielerreichung stringent organisiert werden. Das strategische Controlling unterstützt die Verwaltungsführung und die Politik und wäre daher zentral anzusiedeln, während das operative Controlling dezentral in allen Dezernaten/Ämtern angesiedelt werden müsste.

Die Einführung eines umfassenden Controllings stellt ein sehr komplexes Vorhaben dar, so dass davon ausgegangen werden muss, dass der Prozess mehrere Jahre dauern wird und dass dabei erhebliche interne Mitarbeiterkapazitäten gebunden werden. Die Controllingeinführung ist ein wichtiges Element des Neues Steuerungsmodells und daher sollte die Koordination in Projektform mit Unterstützung eines fachkundigen externen Beraters erfolgen.

Im Vorfeld der Implementierung müssten bestimmte Grundsatzfragen des Controllings geklärt werden: z.B. wie das Controlling im Detail ausgestaltet sein sollte, wo das zentrale Controlling anzusiedeln wäre, welche (zusätzlichen) Stellenkapazitäten für das zentrale und ggfs. auch für das dezentrale Controlling bereit zu stellen wären und ob und mit welcher Technikunterstützung es durchgeführt werden sollte. Würde man sich für eine spezielle Software entscheiden, wären Haushaltsmittel für Anschaffung, Installation, Lizenzen, Wartung und Pflege einzuplanen. Zusätzliche Stellenkapazitäten müssten im Rahmen des Stellenplanverfahrens eingerichtet werden.

Sinnvoll könnte es sein, die Entscheidung, ob und welche Stellenkapazitäten für das zentrale Controlling eingerichtet werden sollen, bereits vor Projektbeginn zu treffen. Wäre die Bereitschaft für eine zusätzliche Stelleneinrichtung gegeben und würde man diese Stelle/n frühzeitig mit qualifiziertem Personal besetzen, könnten von Anfang an eine fachgerechte interne Prozessbegleitung und eine fachgerechte Aufgabenwahrnehmung auf Dauer sichergestellt werden. Das Rechnungsprüfungsamt hat im Jahr 2011 eine interkommunale Umfrage zum Thema Controlling bei 28 Kommunen mit unterschiedlichen Einwohnerzahlen durchgeführt. Diese Umfrage hat ergeben, dass Kommunen, bei denen bereits ein zentrales Controlling vorhanden ist, Stellenkapazitäten zwischen 0,25 und 5,0 VZÄ eingerichtet haben. Würde man in Hilden z.B. eine Vollzeitstelle für das zentrale Controlling einplanen, müsste mit jährlichen Kosten in Höhe von ca. 94.000,-- €<sup>6</sup> gerechnet werden.

gez. Horst Thiele  
Bürgermeister

---

<sup>6</sup> Personal-, Sach- und Gemeinkosten einer VZÄ EG 11 (Quelle: KGSt Materialien „Kosten eines Arbeitsplatzes, Stand 2012/2013)