



LEITFADEN

ZUR ZIELORIENTIERTEN STEUERUNG UND ZUM STRATEGISCHEN MANAGEMENT

TEIL II – PRAXISBEISPIELE

Februar 2017

Bayerischer Landkreistag

Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München

Telefon +49 (0) 89/286615-0

Telefax +49 (0) 89/282821

info@bay-landkreistag.de

www.bay-landkreistag.de



Inhaltsverzeichnis

1. Übersicht zu den Praxisberichten.	3
2. Praxisbericht aus dem Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen.	4
2.1 Strategische Ziele.	4
2.2 Ableitung operativer Maßnahmen aus den strategischen Zielen.	6
2.3 Controlling und Berichtswesen.	7
2.4 Reporting und Transparenz für die Politik.	8
2.5 Umsetzung der strategischen Steuerung am Beispiel der sozialräumlichen Arbeiten in der Jugendhilfe.	9
3. Praxisbericht aus dem Landkreis Ebersberg.	11
3.1 Entwicklung der strategischen Steuerung.	11
3.2 Kosten-Leistungs-Rechnung, Controlling und Berichtswesen.	12
3.3 Arbeitsgruppe Politik und Verwaltung.	13
3.4 Der Doppische Haushalt – das Kernelement strategischer Steuerung.	15
3.5 Alle Strategien unter einem Dach.	16
3.6 Nutzen.	17
4. Praxisbericht aus dem Landkreis Fürth.	18
4.1 Entwicklung der strategischen Steuerung.	18
4.2 Strategieentwicklung und Ableitung operativer Ziele.	19
4.3 Controlling/Reporting.	21
4.4 Nutzen der zielorientierten Steuerung.	22
4.5 Geplante Weiterentwicklung.	22
5. Praxisbericht aus dem Landkreis Rottal-Inn.	23
5.1 Erarbeitung der Strategie.	23
5.2 Ableitung und Priorisierung von Maßnahmen und Projekten.	26
5.3 Organisatorische Umsetzung.	26
5.4 Controlling/Reporting.	27
5.5 Nutzen und Weiterentwicklung.	27

Impressum:

Herausgeber:

Bayerischer Landkreistag
Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München

Telefon (089) 286615-0
Telefax (089) 282821

info@bay-landkreistag.de
www.bay-landkreistag.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Dr. Johann Keller
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Bayerischen Landkreistags

Autoren:

Prof. Dr. Jens Weiß, Hochschule Harz,
Landkreise Bad Tölz-Wolfratshausen,
Ebersberg, Fürth, Rottal-Inn

Herstellung:

Druckerei Schmerbeck GmbH
Gutenbergstraße 12
84184 Tiefenbach



1. Übersicht zu den Praxisberichten

Um eine zielorientierte Steuerung erfolgreich zu implementieren, muss deren Nutzen deutlich werden – für die Verwaltung intern, für die Politik, für die Bürgerinnen und Bürger. Die folgenden vier Praxisbeispiele aus bayerischen Landkreisen geben einen Eindruck von den praktischen Erfahrungen aus Verwaltungen, die begonnen haben eine zielorientierte Steuerung oder ein strategisches Management einzuführen. Die Herangehensweisen sind dabei sehr unterschiedlich, ebenso die derzeit vorliegenden Ergebnisse und bereits implementierten Steuerungs- und Managementstrukturen.

Der *Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen* blickt auf eine längere Vorgeschichte der Verwaltungsmodernisierung zurück. Bereits 1996 begann ein Leitbildprozess. Dieses Leitbild bildet nach wie vor den „Schirm“, unter dem Maßnahmen und Projekte entwickelt und umgesetzt werden können. Maßnahmen und Projekte werden dabei einerseits kontinuierlich über das gesamte Jahr entwickelt, andererseits aber auch im Rahmen der Haushaltsaufstellung systematisch abgeleitet. Der kamerale Haushalt wurde durch verschiedene Aspekte der Kostenrechnung ergänzt, um mehr Steuerungsinformationen generieren zu können. Ein klarer Fokus liegt auf der Steuerung der Kosten von Verwaltungsleistungen. Dazu wurde die Kostentransparenz für die Politik deutlich verbessert. Dass das strategische Management die Führungsprozesse verändert hat, zeigt sich beispielsweise in der Bedeutung der jährlichen Strategieworkshops der Führungskräfte. Daneben gibt es aber auch starke Bottom-Up-Mechanismen im Steuerungssystem des Landkreises Bad Tölz-Wolfratshausen.

Auch im *Landkreis Ebersberg* lässt sich der Prozess der Verwaltungsmodernisierung bis in die Mitte der 1990er Jahre zurückverfolgen. Neben der Fokussierung auf Kostencontrolling und das Berichtswesen sowie der Verknüpfung mit dem doppelten Haushalt, der das Controlling nochmals deutlich effektiviert hat, ist in diesem Beispiel die Entwicklung des Verhältnisses von Politik und Verwaltung besonders wichtig. Eine „Arbeitsgruppe Politik und Verwaltung“ hat über Jahre an einer Umgestaltung des Verhältnisses von Politik und Verwaltung gearbeitet. So ist es gelungen, die Steuerungs- und Managementperspektive der Politik zu entwickeln. Über strategische Ziele und jährliche Eckwertbeschlüsse des Kreistags werden wesentliche Steuerungsimpulse von der Politik gesetzt. Die Verwaltung sorgt umgekehrt für Transparenz über ihre Leistungen und macht Steuerungspotenziale deutlich. Wie verschiedene Auszeichnungen zeigen, hat der Landkreis Ebersberg mit diesem Vorgehen ein interessantes, eigenständiges Steuerungsmodell etabliert.

Auf eine längere Erfahrung mit der Entwicklung von Leitbildern zurückblicken kann auch der *Landkreis Fürth*. Einen wichtigen Schub für die Intensivierung der zielorientierten Steuerung brachte die Einführung eines doppelten Haushalts zu Beginn der 2010er Jahre. Der Prozess war zunächst vor allem vom Wunsch nach mehr Steuerungsinformationen betrieben, weshalb der Landkreis früh eine entsprechende Controlling-Software anschaffte. Der andere, wesentliche Bestandteil des strategischen Managements ist im Landkreis Fürth ein auf Basis eines Beratungsmodells entwickelter „Strategierahmen“.

Die abgeleiteten Ziele sollen bis 2020 realisiert werden. Dazu werden jährlich Projekte und Maßnahmen entwickelt, deren Umsetzung im Controlling abgebildet ist und reportet wird.

Das Vorgehen des *Landkreises Rottal-Inn* ist wesentlich von der breiten und intensiven Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger des Landkreises geprägt. Kern der Steuerung ist das, auf Basis mehrerer Vorarbeiten 2012 neuformulierte Kreisentwicklungskonzept mit einer Vision und strategischen Zielen für den Kreis. Bürgerinnen und Bürger sind nicht nur in die Formulierung des Konzepts und der strategischen Ziele, sondern auch in die Umsetzung eingebunden. Die Ableitung von Projekten und Maßnahmen erfolgt kontinuierlich durch „Aktionsgruppen“ in denen Bürgerinnen und Bürgern kontinuierlich mitarbeiten. Steuerung und Controlling erfolgen durch eine Stabsstelle „Kreisentwicklung“, die auch andere, für die Kreisentwicklung wichtige Aufgaben bündelt.

2. Praxisbericht aus dem Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen

2.1 Strategische Ziele

Grundlage für Ziele und Maßnahmen des Landkreises Bad Tölz-Wolfratshausen ist das *Leitbild*. Es entstand 1996 unter Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern des Landkreises, Kreisräten und Beschäftigten der Verwaltung. Weichenstellungen für eine nachhaltige Entwicklung in Anlehnung an die Agenda 21 sollten die ökonomischen, sozialen und kulturellen Lebensbedingungen und die natürlichen Existenzgrundlagen der Landkreisbürger langfristig verbessern. Das Leitbild bildete einen Orientierungsrahmen für das Handeln und umfasste die Themen Umwelt und Natur, Kultur und Brauchtum, Jugend, Soziales, Wirtschaft und Verkehr, Freizeit und Sport, sowie Politik und Verwaltung. *Leitlinien für Politik und Verwaltung* legten die Grundsätze für die Zusammenarbeit und die Umsetzung des Leitbildes fest.

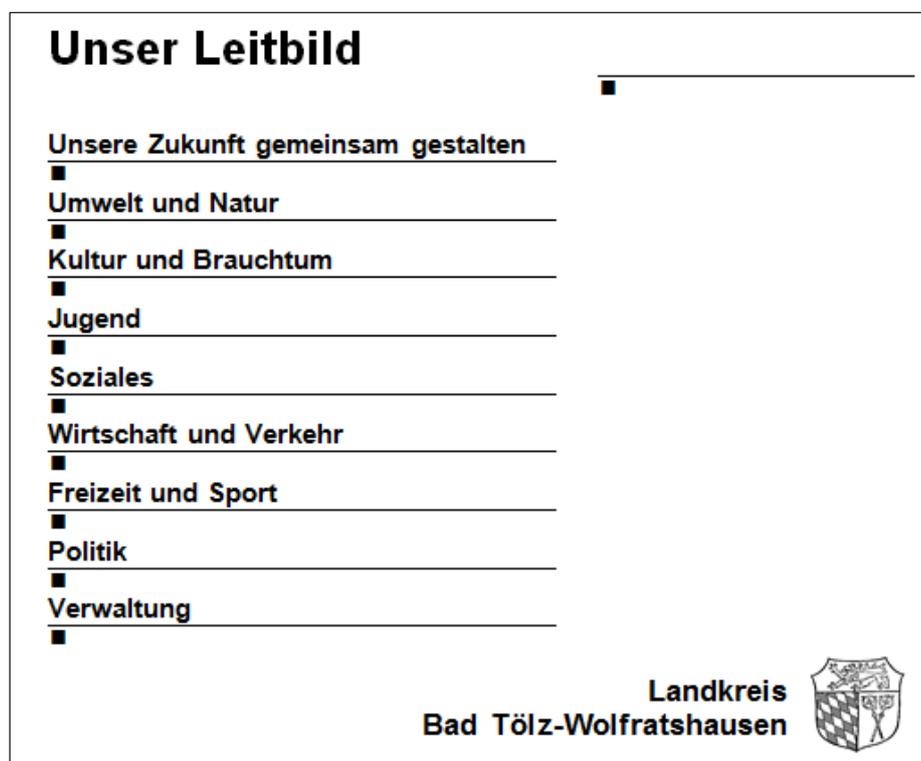


Abbildung 1: Leitbild des Landkreises Bad Tölz-Wolfratshausen,
Quelle: Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen

Seither sind aus dem Leitbild eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt worden. Zum Beispiel wurden im Rahmen des sogenannten Tölzer Steuerungsmodells zur Erhöhung der Transparenz für Verwaltung, Bürger und Politik schrittweise in den Jahren 1997 bis 1999 die Produktbeschreibungen eingeführt. Zur Förderung eines ausgeprägten Umweltbewusstseins wurden Umwelttage und ein turnusmäßiger Umweltpreis geschaffen. Angebote zur Kinderbetreuung wurden erweitert. Im Rahmen der Einführung von Schulbudgets wurde die Ausstattung an den Landkreissschulen verbessert. Im sozialen Bereich wurde daran gearbeitet, Seniorinnen und Senioren ein Höchstmaß an Eigenständigkeit und Unabhängigkeit zu ermöglichen, dazu wurde insbesondere an der Umsetzung des Grundsatzes ambulant vor stationär gearbeitet. Eine Fachstelle für Seniorenplanung wurde geschaffen, ein Seniorenbeirat eingerichtet und ein Senioren- und Behindertenkompass erstellt.

Die zielorientierte Steuerung und das strategische Management werden von der Verwaltung und der Politik wahrgenommen. Abteilungsleiterrunden unter Leitung des Landrats finden alle zwei Wochen statt. Vorschläge zur zielorientierten Steuerung und zum strategischen Management aus der Verwaltung werden bei Bedarf, insbesondere vor Beginn der Beratungen des Haushalts, in den Abteilungsleiterrunden besprochen. Werden die Vorschläge an-



genommen, dann werden entsprechende (strategische) Ziele formuliert. Es gibt also eine kontinuierliche Planung strategischer Ziele.

Weiterhin können im Rahmen der Budgetplanung Vorschläge von den Sachgebieten eingebracht werden. Beispielsweise wurden ein langjährig ausgerichtetes Schulentwicklungskonzept und die Modernisierung der Verwaltung mit einem Dokumentenmanagementsystem vorgeschlagen. Neu eingeführt wurden jährliche Strategieworkshops auf Abteilungs- und Sachgebietsleiterenebene. 2016 wurde dieser Workshop mit externer Moderation außer Haus mit Übernachtung abgehalten. Hauptsächlich werden hier Möglichkeiten zur Optimierung von Verwaltungsabläufen besprochen, zum Beispiel zur Verbesserung von Personalgewinnung, Personalentwicklung, interner oder externer Kommunikation sowie der Organisationsstrukturen.

Die Vorschläge der Verwaltung sowie weitere Vorschläge aus der Politik werden in gemeinsamen Besprechungen mit den im Kreistag vertretenen Fraktionen diskutiert. Fraktionssprechersitzungen mit jeweils dem Sprecher der Fraktion, dem Landrat und Vertretern aus der Verwaltung finden mehrmals jährlich statt. Daraus entwickelte Ziele und Handlungsschwerpunkte werden dann zur weiteren Diskussion und Beschlussfassung in die Kreisgremien gegeben. *Abbildung 2* gibt einen Überblick über den Prozess der Zielformulierung.

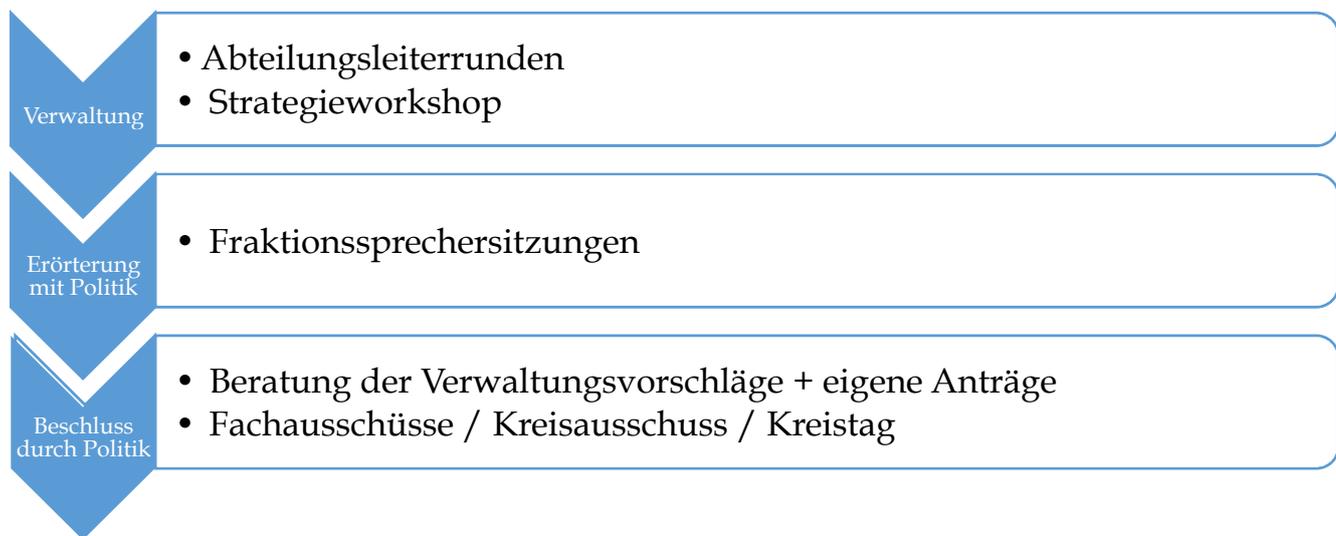


Abbildung 2: Entwicklung von strategischen Zielen im strategischen Management des Landkreises Bad Tölz-Wolfratshausen, Quelle: Eigene Darstellung

Nachfolgend einige Beispiele zur Neuausrichtung der Ziele aus dem Leitbild in den letzten Jahren:

- Einführung von sozialräumlichem Arbeiten in der Jugendhilfe: Durch die Sozialraumorientierung rücken die Mitarbeiter näher an die Gemeinden und an die sozialen Brennpunkte heran. Mittel- bzw. langfristig sollen durch die Umstrukturierung der Jugendhilfe teure Jugendhilfemaßnahmen vermieden werden.
- Schulentwicklungskonzept (Bedarfsplanung für Neu- und Erweiterungsbauten, energetische Sanierungen, Brandschutz)
- Maßnahmen zur Sicherung des Standorts Kreiskrankenhaus
- Finanzziel kontinuierlicher Schuldenabbau
- Auflösung Landkreisesgesellschaft

Die strategischen Ziele des Landkreises finden sich im Haushaltsplan im Vorwort zu den Produktbeschreibungen. *Abbildung 3* zeigt ein Beispiel.

Landratsamt Bad Tölz - Wolfratshausen
13 Hauptverwaltung
Vorwort / Produktplan / Produktbeschreibungen
zum Budget 2015

Vorwort

In der Hauptverwaltung (Sachgebiet 13) sind zu Jahresbeginn insgesamt 19 Mitarbeiter/innen (ohne Schulhausmeister), davon 9 in Teilzeit beschäftigt. Die Leitung der wirtschaftlichen Einheit (Budgetverantwortung) ...

Die Aufgabenschwerpunkte der Hauptverwaltung sind:

- Überarbeitung des „Schulentwicklungskonzepts Energiewende 2035“ mit ganzheitlicher und vollumfänglicher Investitionsplanung für die kommenden 10 Jahre für die Basis einer zukunftsorientierten Haushalts- und Finanzplanung

Abbildung 3: Auszug aus dem Vorwort „Budget Hauptverwaltung 2015“, Quelle: Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen

Für die Zukunft muss beachtet werden, dass die Ziele bei Bedarf neu ausgerichtet und angepasst werden.

2.2 Ableitung operativer Maßnahmen aus den strategischen Zielen

Die von der Politik festgelegten Ziele werden auf die Abteilungen und Sachgebiete heruntergebrochen. Aus den vorgegebenen politischen strategischen Zielen werden von den jeweiligen Budgetverantwortlichen in Absprache mit der Abteilungsleitung die operativen Ziele für die Produktbeschreibungen des Haushaltsplans abgeleitet (s. Abbildung 4).

Produktbeschreibung	
Produkt: Sozialraum	Produkt-Nr.: 52.706
Ziel: <small>(Allg. Ziel; ein konkretes, realistisches, messbares Ziel)</small> <ul style="list-style-type: none"> Durch die Ressourcenaktivierung im Sozialraum, der Flexibilisierung ambulanter Hilfen und der Dezentralisierung des Sozialen Dienstes soll ein möglichst effektiver und effizienter Einsatz öffentlicher Mittel und eine verbesserte Vernetzung der Anbieter gewährleistet werden. Durch eine verbesserte Vernetzung der Arbeit soll eine weitere starke Steigerung der Ausgaben im Bereich der Jugendhilfe vermieden werden. 	

Abbildung 4: Ziele in der Produktbeschreibung „52.706 Sozialraumorientierung“, Quelle: Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen

Die Produktbeschreibung enthält neben den Zielen verschiedene Angaben zu den Rahmenbedingungen der Zielerreichung, z.B. verantwortliche Personen, gesetzliche Auftragsgrundlage, Kurzbeschreibung, Quantitäts- und Qualitätskennzahlen. Finanzziele werden teilweise durch die Angabe von Budgetsummen konkretisiert.



Im Landratsamt Bad Tölz-Wolfratshausen bilden alle Abteilungen und Sachgebiete sogenannte Wirtschaftliche Einheiten, das heißt, jede Abteilung und jedes Sachgebiet hat ein eigenes Budget mit Vorwort und Produktbeschreibungen. Das Landratsamt Bad Tölz-Wolfratshausen wirtschaftet dabei weiterhin mit einem kameralem Haushalt. Um die Verfügbarkeit steuerungsrelevanter Informationen zu verbessern, werden im Haushalt zusätzlich Abteilungs- und Sachgebietsbudgets, für jede „Wirtschaftliche Einheit“ Erlös- und Kostenarten und für alle Kostenträger Produkteinzelkosten und -erlöse dargestellt (s. *Abbildung 5*).

Budget 2016

Zusammenstellung nach Erlös- und Kostenarten
Amt für Jugend und Familie

Verwaltungshaushalt Kosten	Plan 2015	Plan 2016	Abweichung
7_52 Personalkosten Landkreis (4)	2.320.575	2.653.207	332.632
8_52 Sachaufwand (5000 - 6620)	64.300	66.800	2.500
9_52 Aus- und Fortbildung (562)	41.025	42.025	1.000
10_52 Sachverständigen-, Gerichtsk., Honorare (655)	18.600	20.000	1.400
11_52 Erstattungen an Land, Gemeinden und übr. (67)	220.000	240.000	20.000
12_52 Innere Verrechnung (679)	0	0	0
13_52 Kalkulatorische Kosten (68)	0	0	0
14_52 Zuweis. und Zuschüsse, Sozialleistungen (69-7)	10.821.603	14.976.603	4.155.000
15_52 Sonstige Finanzausgaben (8)	0	0	0
16_52 Budgetbelastungen aus Vorjahren (8970)	0	0	0
17 Summe Kosten	13.486.103	17.998.635	4.512.532

Abbildung 5: Auszug Sachgebietsbudget SG 52 Amt für Jugend und Familie, Darstellung der Kostenarten (Erlöse, Vermögenshaushalt aus Platzgründen nicht enthalten), Quelle: Datenexport aus OK.FIS, weiterverarbeitet in Excel, eigene Darstellung

2.3 Controlling und Berichtswesen

Finanzziele werden laufend über das Berichtswesen überprüft. Das Sachgebiet Controlling, zugeordnet der Abteilung Zentrale Angelegenheiten, stellt hierzu den wirtschaftlichen Einheiten monatlich Plan-/Istvergleiche auf Basis der Erlös- und Kostenarten sowie der Produktkosten und -erlöse zur Verfügung. *Abbildung 6* zeigt ein Beispiel.

Controlling Monatsbericht - März 2016

Zusammenstellung nach Erlös- und Kostenarten
Amt für Jugend und Familie

Verwaltungshaushalt Kosten	Plan 2016	Plan 31.03.2016	Ist 31.03.2016	Abweichung
7_52 Personalkosten Landkreis (4)	2.653.207	605.818	586.784	-19.033
8_52 Sachaufwand (5000 - 6620)	66.800	16.700	10.858	-5.842
9_52 Aus- und Fortbildung (562)	42.025	10.506	21.276	10.770
10_52 Sachverständigen-, Gerichtsk., Honorare (655)	20.000	5.000	294	-4.706
11_52 Erstattungen an Land, Gemeinden und übr. (67)	240.000	60.000	51.880	-8.120
12_52 Innere Verrechnung (679)	0	0	0	0
13_52 Kalkulatorische Kosten (68)	0	0	0	0
14_52 Zuweis. und Zuschüsse, Sozialleistungen (69-7)	14.976.603	3.885.817	3.384.233	-501.584
15_52 Sonstige Finanzausgaben (8)	0	0	0	0
16_52 Budgetbelastungen aus Vorjahren (8970)	0	0	0	0
17 Summe Kosten	17.998.635	4.583.841	4.055.325	-528.516

Abbildung 6: Auszug Monatsbericht SG 52 Amt für Jugend und Familie, Darstellung der Kostenarten (Erlöse, Vermögenshaushalt aus Platzgründen nicht enthalten), Quelle: Datenexport aus OK.FIS, weiterverarbeitet in Excel, eigene Darstellung

Bei Bedarf werden zur Überprüfung der Ziele spezielle Berichte mit Kennzahlen gefertigt, die Basis für eine detaillierte Analyse der Wirkungen getroffener Maßnahmen sein können. Der Landrat und die Verwaltungsspitze erhalten monatlich eine Zusammenfassung der Berichte. Halbjährlich werden die Ergebnisse in den Kreisgremien vorgestellt.

Das Berichtswesen stärkt das Kostenbewusstsein und liefert kontinuierlich steuerungsrelevante Informationen an die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger. Wert gelegt wird auf eine transparente, individuelle Darstellung, so gelingt es die Bildung von „Datenfriedhöfen“ zu vermeiden. Statt den Datenblättern zu Kostenstellen- und Kostenträgerberichten aus EDV-Auswertungen werden nur die relevanten Daten in Excel zu Schaubildern weiterverarbeitet und mit kurzen Erläuterungen versehen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch zielorientierte Steuerung und strategisches Management das Handeln für Verwaltung und Politik transparenter und nachvollziehbarer wurde (Transparenz bedeutet Demokratie).

2.4 Reporting und Transparenz für die Politik

Damit die Politik finanzpolitische (strategische) Ziele formulieren kann (z.B. Schuldenabbau, Deckelung von Personalkosten oder anderen Kostenarten, Höhe Kreisumlage), wird der Gesamthaushalt nach Kostenarten dargestellt. Die Ergebnisse der letzten drei Jahre, das laufende und künftige Planungsjahr sowie die drei Finanzplanungsjahre sind zu sehen. Abzulesen sind Einnahmen, wie z.B. Kreisumlage, Kreditaufnahmen, FAG-Leistungen und Ausgaben, also z.B. Personalkosten, Sach- und Produktkosten, Investitionskosten, Schuldendienst. Mit einem sogenannten „Kreisumlagenrechner“ (s. Abb. 9) können verschiedene Szenarien für Finanzziele „durchgespielt“ werden.

Kreisumlagenrechner		Budget / Haushalt 2016	
<small>Stand: 03.12.2015</small>			
Kreisumlage (bisher im Haushalt)	48,59%	59.863.583 €	
Fehlbetrag		9.549.609 €	
Summe der vorgenommenen Änderungen		-7.805.000 €	
Kreisumlage (nach Änderung)	50,00%	61.608.192 €	
	Plan 2016		Änderungen / Szenarien
	bisher im Haushalt	nach Änderung	Summe
Kreditaufnahme	0 €	2.000.000 €	2.000.000 €
Rücklageneentnahme	893.435 €	2.893.435 €	2.000.000 €
Schlüsselzuweisung	16.572.692 €	16.572.692 €	0 €
Bezirksumlage	24.025.937 €	24.025.937 €	0 €
Personalkosten	16.432.746 €	16.432.746 €	0 €
Produktkosten	31.230.544 €	30.425.544 €	-805.000 €
Ersatz-/Neubeschaffungen	1.833.530 €	1.833.530 €	0 €
Investitionsmaßnahmen	10.823.059 €	7.823.059 €	-3.000.000 €
Invest.-Fördermaßnahmen	1.615.000 €	1.615.000 €	0 €

Abbildung 7: Kreisumlagenrechner (mit Budgetdaten verknüpfte Exceldatei),
Quelle: Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen



Der Kreisumlagenrechner hilft beispielsweise dabei, die Kreditaufnahme so zu kalkulieren, dass sie unter den planmäßigen Tilgungen liegt. Die Kreisumlage wird auch über die Deckelung von Kostenarten (Produktkosten, Investitionsmaßnahmen) und die Entnahme von Rücklagen gesteuert. Zeitreihen z.B. über den Schuldenstand oder Personalkosten informieren die Politik im Rahmen des Berichtswesens über ihre strategischen Finanzziele.

Die kostenintensivsten Bereiche, die Sozial- und Jugendhilfe, Bauunterhalt und Investitionskosten werden komprimiert dargestellt. Die Daten aus dem Haushalt werden auf Basis von Produktkosten zusammengefasst und im Rahmen der Haushaltsberatungen je nach Planungsstand laufend angepasst (s. *Abbildung 8*).

Budget / Haushalt 2016 Wesentliche Entwicklungen

Vorlage Kreisausschusssitzung am 25.01.2016

Stand: 04.01.2016

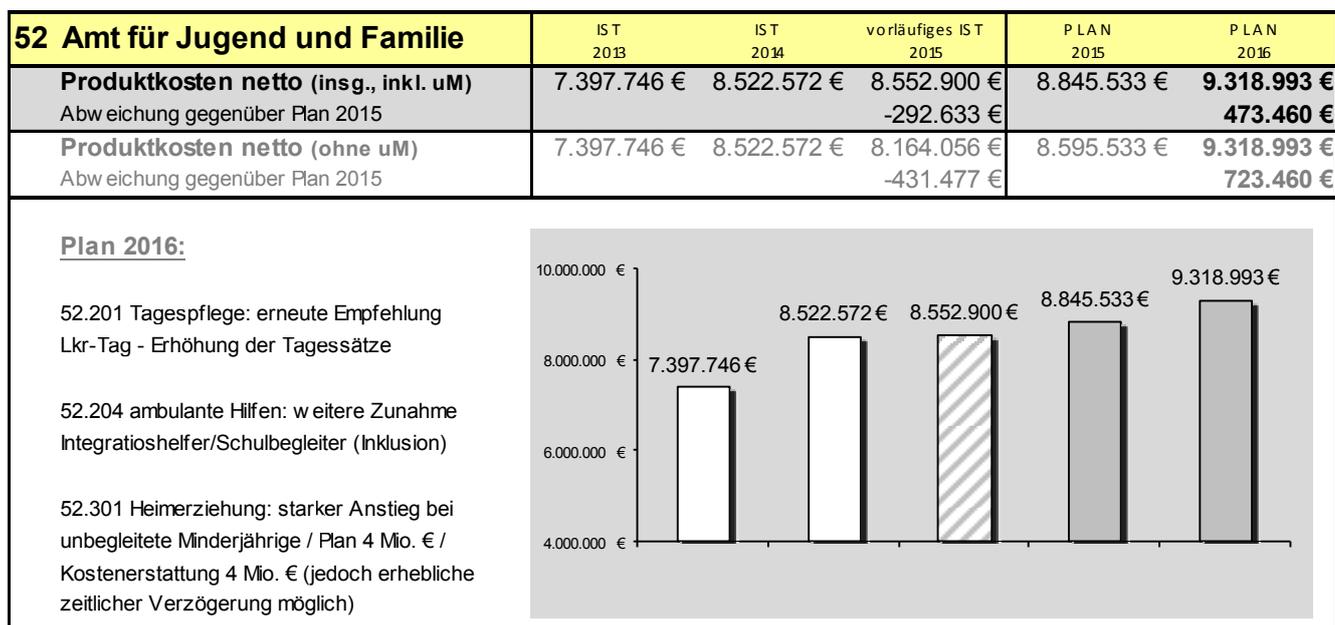


Abbildung 8: Zeitreihe der Produktkosten in der Jugendhilfe, Quelle: Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen

Ergänzend erhalten Politik und Verwaltungsspitze Zeitreihen über die Entwicklung von allen direkten Produktkosten. Hier werden sämtliche Kostenträger aufgeführt und Gründe für wesentliche Abweichungen kurz erläutert. Mit diesen Unterlagen wird komprimiert auf aktuelle Entwicklungen und Änderungen im künftigen Planungsjahr eingegangen.

2.5 Umsetzung der strategischen Steuerung am Beispiel der sozialräumlichen Arbeiten in der Jugendhilfe

Die Einführung der sozialräumlichen Arbeit in der Jugendhilfe begann mit dem Beschluss des Kreisausschusses vom 15.12.2010:

„Die Verwaltung wird beauftragt die Kosten für die Umsetzung der Sozialraumorientierung in den Haushalt für das Haushaltsjahr 2011 einzuarbeiten. Seit mehr als fünf Jahren wird im Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen über eine Neuausrichtung in der Jugendhilfe diskutiert. Im Rahmen des Modellprojektes Sozialraum Nord wurden neue Ansätze in der Jugendhilfe erprobt. Die bisherigen Erfahrungen sind ermutigend. Aus diesem Grunde soll im Jahre 2011 die Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe im gesamten Landkreis umgesetzt werden.“¹

¹ Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen (2010), S. 1 f.

Durch die Umstrukturierung der Jugendhilfe (Sozialraumorientierung) sollten die Mitarbeiter näher an die Gemeinden und an die sozialen Brennpunkte heranrücken. Durch eine verstärkte Prävention, insbesondere mehr ambulante Maßnahmen, sollten mittel- bzw. langfristig teure stationäre Jugendhilfemaßnahmen vermieden werden.

Die Zielerreichung wird mit verschiedenen Kennzahlen gemessen. In den Reports wird die Entwicklung der Kosten erläutert und kommentiert. *Abbildung 9* zeigt einige Beispiele.

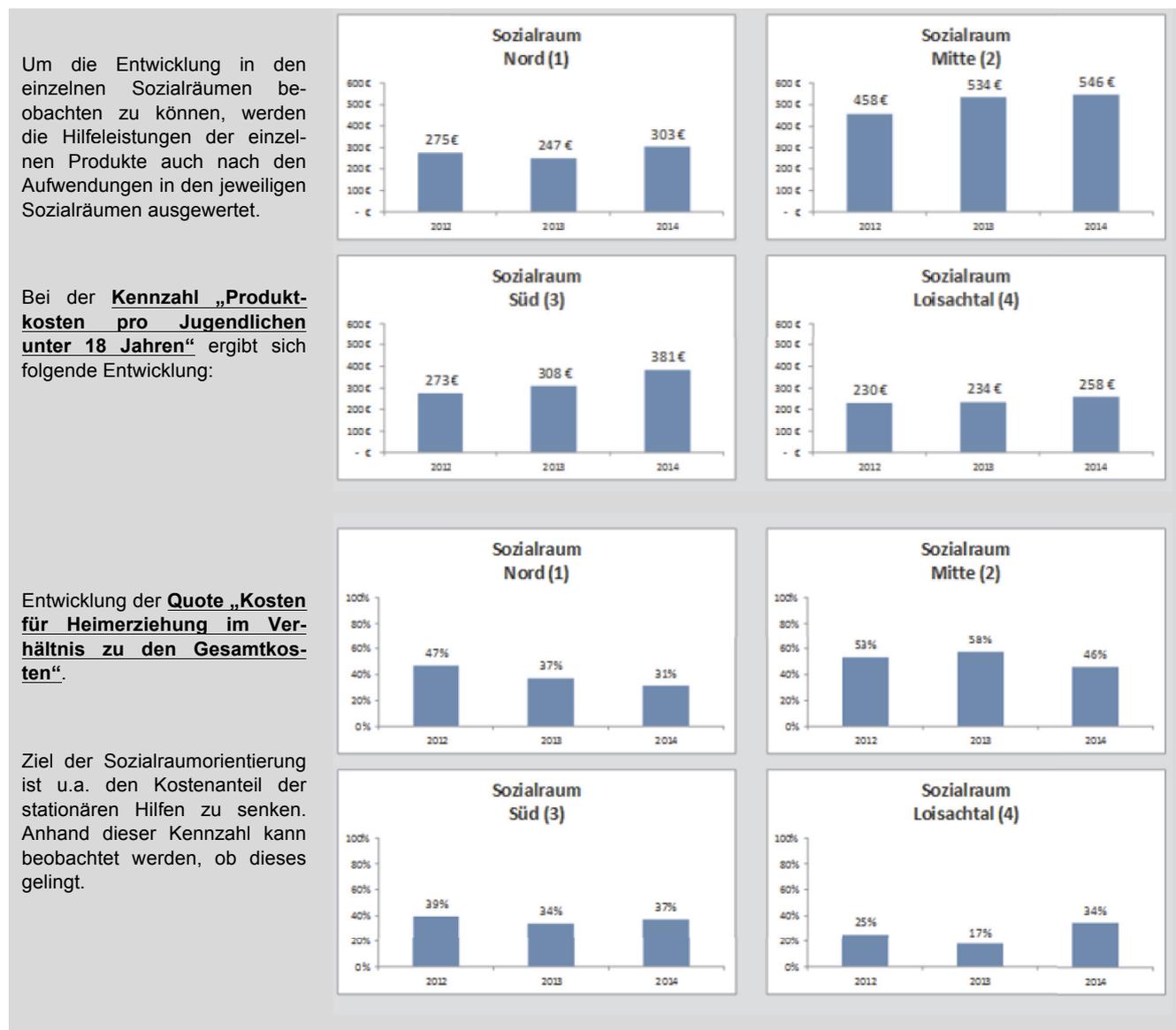


Abbildung 9: Kennzahlen zur Sozialraumorientierung, Quelle: Controlling Jahresbericht 2014, Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen

Die Entwicklung der Kosten wird auch auf interkommunaler Ebene verfolgt, wie *Abbildung 10* zeigt.



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Anstieg in %
eigener Wert Ausgaben je 1.000 Jug. < 18 J.	396.879 €	383.701 €	388.997 €	406.597 €	436.143 €	504.847 €	27,2%
Durchschnittswert der oberbayer. Landkreise	367.337 €	401.453 €	415.723 €	435.777 €	457.448 €	520.006 €	41,6%
Abweichung eigener Wert zu Durchschnitt in %	8,0%	-4,4%	-6,4%	-6,7%	-4,7%	-2,9%	

Abbildung 10: Vergleich der Jugendhilfekosten in Oberbayern, Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Gesamtkosten sowie Einwohnerzahlen nach Daten des Bayerischen Landesamts für Statistik und Datenverarbeitung

Zielorientierte Steuerung und strategisches Management erfordert ein hohes Maß an Transparenz. Dadurch bestehen mehr Informationsmöglichkeiten für alle Beteiligten: die Sachbearbeiter, die Leiter der wirtschaftlichen Einheiten, die Abteilungsleiter, den Landrat und die Mitglieder des Kreistags. Ziele können überprüft und bei Bedarf neu ausgerichtet werden.

3. Praxisbericht aus dem Landkreis Ebersberg

3.1 Entwicklung der strategischen Steuerung

Der Verwaltungsreformprozess im Landkreis Ebersberg begann im Jahr 1995 mit einem ganzheitlichen Prozess, angelehnt an das Neue Steuerungsmodell der KGSt.² Bis zum Jahr 2000 wurde in Projektgruppen gearbeitet, die alle von externen Beratern moderiert wurden. An diesen Projektgruppen konnte jeder interessierte Mitarbeiter mitwirken. Gesteuert wurde die Projektgruppenarbeit vom sog. Koordinationsteam, welches sich aus dem Landrat, dem externen Berater, allen Projektgruppenleitern der weiteren Projektgruppen sowie dem Personalratsvorsitzenden zusammensetzte. In diesem Koordinationsteam wurden alle erarbeiteten Konzepte zur Umsetzung freigegeben. Die nachfolgende Übersicht zeigt die einzelnen Projektgruppen:

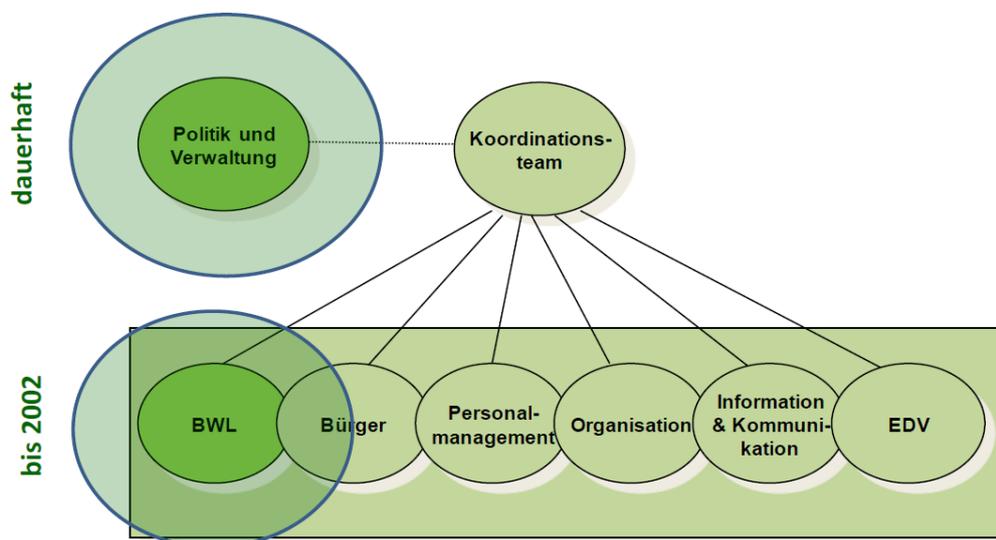


Abbildung 11: Projektgruppen zur Verwaltungsmodernisierung im Landkreis Ebersberg 1995 – 2000, Quelle: Landkreis Ebersberg

² Vgl. KGSt 1993

Zum damaligen Zeitpunkt dachte niemand daran, dass dies der Beginn einer ganzheitlichen zielorientierten Steuerung und eines strategischen Managements sein sollte. Während alle Projektgruppen im Jahr 2000 ihre Arbeit beenden mussten und die Umsetzung in die operativ zuständigen Fachbereiche verantwortlich übertragen wurde, blieben zwei Projekte weiter aktiv: Das Controlling und das Berichtswesen, das sich aus der im Jahr 1998 eingeführten Kosten- und Leistungsrechnung noch entwickeln und in alle Fachbereiche implementiert werden musste und die *Arbeitsgruppe Politik und Verwaltung*, die sich mit der Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung befasste.

3.2 Kosten-Leistungs-Rechnung, Controlling und Berichtswesen

Von Anfang an wurden in der KLR klare Budgetverantwortungen geschaffen. Alle Sammelnachweise wurden aufgelöst und alle „zentralen Zuständigkeiten“, insbesondere für Fortbildung, Sachmittel, Personalkosten, Beschaffungen usw. wurden an die Sachgebietsleitungen übertragen, die fortan über „ihre“ Kostenstellen zu berichten hatten. Diese Berichte wurden von Anfang an mit einer einheitlichen Gliederung standardisiert. In diesen Berichten ging es nicht nur um Fiskalentwicklung, auch dem Qualitätsmanagement wurde besondere Aufmerksamkeit geschenkt und in jedem Bericht mussten dazu Aussagen getroffen werden. Es wurden Budgetberichte (Haushaltsplanung), Zwischenberichte (Prognose der Zielerreichung und Ausblick Folgejahr für Eckwerte) und Abschlussberichte (Plan-Ist-Vergleiche) eingeführt. Zu jedem Bericht musste das zentrale Controlling einen Controllingbericht verfassen. Das war wichtig für die Akzeptanz. Nur wenn ein Sachgebietsleiter weiß, dass sich jemand mit seinem Bericht befasst, wird er ihn akzeptieren und entwickeln und nicht nur als zusätzliche Arbeit empfinden.

Schnell erkannte der damalige Landrat, dass er sich selbst in dieses System einbringen musste. Bereits seit dem Jahr 2003 bespricht der Landrat regelmäßig die Controllingberichte mit den verantwortlichen Führungskräften. Dem Landrat werden die Fiskalergebnisse und die Qualitätsmaßnahmen vorgestellt. Das Controlling muss sogenannte „Handlungsempfehlungen“ aussprechen, die dann verabschiedet werden. So konnte sich ein stetiges Qualitätsmanagementsystem entwickeln. Nachhalten und Kontrolle ist gewährleistet durch den jährlichen Zyklus. Werden vereinbarte Handlungsempfehlungen nicht umgesetzt, finden sie sich im nächsten Jahr wieder auf dem Controllingbericht. Die folgende Abbildung zeigt die Struktur des standardisierten Berichtswesens:

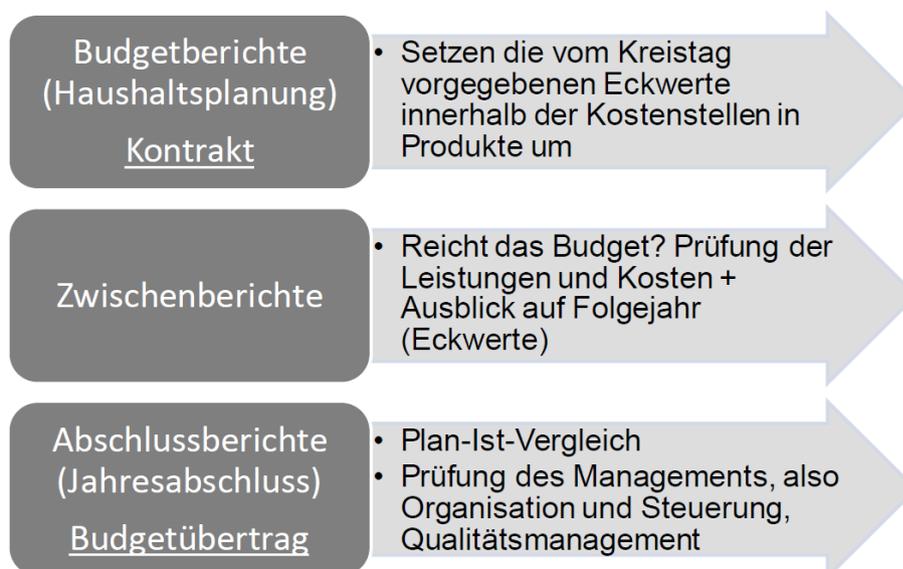


Abbildung 12: Übersicht über die drei standardisierten Berichte im Berichtswesen des Landkreises Ebersberg, Quelle: Landkreis Ebersberg



Als Leistungsanreiz für die Sachgebietsleiter wurde ein *Belohnungssystem* eingeführt. Für gute Ergebnisse können nach definierten Kriterien (Finanzergebnis, Umgang mit dem Qualitätsmanagement, Umgang mit der Ressource Personal) bis zu 5.000 € Budgetübertrag „verdient“ werden. Dieses Geld steht den Sachgebieten zur freien Verwendung zur Verfügung und wird sowohl für Gemeinschaftsveranstaltungen als auch für Ausstattung (z.B. Stühle und EDV-Bildschirme, die über den Standard hinausgehen) eingesetzt. Hierfür stellt der Kreistag jährlich 50.000 € zur Verfügung.

Zum Budgetbericht gibt es einen jährlichen *Kontrakt*, der zwischen Sachgebietsleitung und Landrat unterzeichnet wird. Inhalt dieses Vertrages sind der Finanzrahmen, die Berichtspflichten, Anreize / Sanktionen sowie die Vereinbarung der Durchführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie Maßnahmen zur Prozessoptimierung.

3.3 Arbeitsgruppe Politik und Verwaltung

In Ebersberg ist – auch vor dem Hintergrund vieler schwieriger Entwicklungsprozesse anderer Kommunen an der Schnittstelle zur Politik – die Überzeugung gereift, dass es Aufgabe der Verwaltung ist, für *Transparenz* zu sorgen und auch dafür, dass die Politik das „Heft in der Hand behält“. Das gelang durch eine gemeinsame Projektgruppe, in der die Bedürfnisse der (ehrenamtlichen) Kreisräte gemeinsam erarbeitet werden. Keinesfalls sollte in der Politik der Eindruck entstehen „das verstehen wir sowieso nicht“ oder „die Verwaltung will uns nur über den Tisch ziehen“! Diese Gefahr ist groß, wenn es nicht gelingt, die Berichtsinstrumente für die Politik mit der Politik abzustimmen und ständig auf den Prüfstand zu stellen. Die *Arbeitsgruppe „Politik und Verwaltung“* ist längst als festes Gremium auch in der *Geschäftsordnung des Kreistags* verankert. Hier werden ständig alle Berichtsinstrumente analysiert und an die Bedürfnisse der Kreisräte angepasst. Regelmäßige Mandatsträgerbefragungen, die von dieser Arbeitsgruppe vorbereitet werden, sorgen für Rückkopplung und geben Anregungen für die Weiterentwicklung der Instrumente.

Auch das Berichtswesen gegenüber der Politik ist standardisiert und erfolgt dreimal jährlich, zur Haushaltsplanung, als Zwischenbericht im Juni / Juli sowie der Jahresabschluss im Februar / März. Die Abschlussberichte sind so gestaltet, dass Sie auch im Jahresabschluss 1:1 übernommen werden können. Das spart Doppelarbeit, beschleunigt die Erstellung der Jahresabschlüsse und nimmt die Fachausschüsse mit in die Verantwortung für das Jahresergebnis. In Ebersberg wird der Jahresabschluss bereits im April dem Kreis- und Strategieausschuss vorgelegt.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die alte Steuerung, bei der die Haushaltsplanung von der Verwaltung ausging:

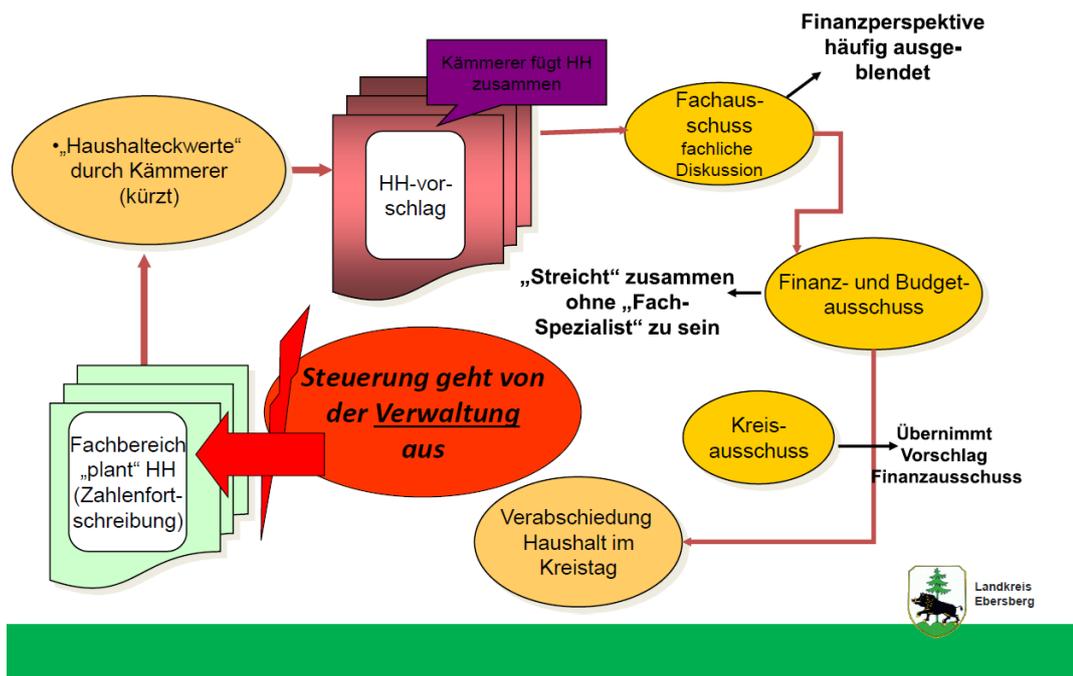


Abbildung 13: Alte Systematik zur Haushaltsaufstellung Steuerung, Quelle: Landkreis Ebersberg

Mit der Einführung der Eckwerte wurde die Steuerung verändert, sie geht nun von der Politik aus, wie *Abbildung 14* zeigt.

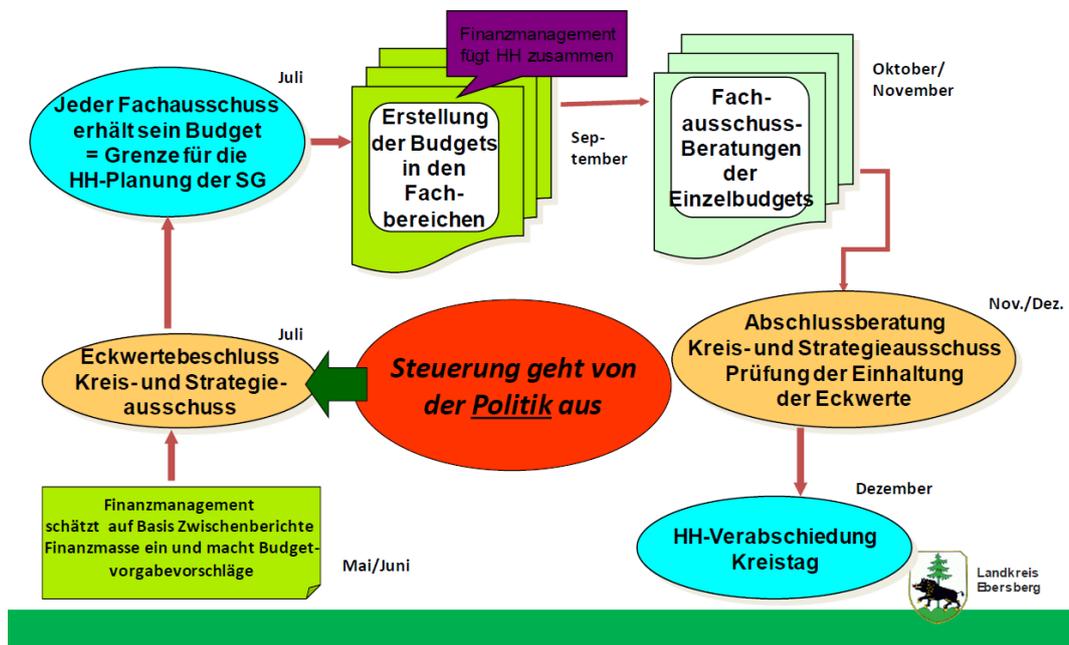


Abbildung 14: Neue Steuerungssystematik im Landkreis Ebersberg mit Eckwertebeschluss, Quelle: Landkreis Ebersberg

Abbildung 15 zeigt die Führungsstruktur und das Zusammenwirken zwischen Politik und Verwaltung im Landkreis Ebersberg. Kernelement der strategischen Steuerung ist der doppische Haushalt, quasi als jährlicher Kontrakt der Politik mit der Verwaltung.

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Zusammenwirken der Instrumente in der Verwaltung und nach oben zur Politik. Der Detaillierungsgrad „ganz unten“ innerhalb der Verwaltung ist hoch, die Zusammenarbeit erfolgt zwischen Fachsachgebieten, Abteilungsleitungen und dem zentralen Controlling. Dem Finanzmanagement stehen diese Daten zur weiteren Verarbeitung zur Verfügung. Die verwaltungsinternen Daten werden für die Fachausschüsse aggregiert. Für den Kreistag werden schließlich die Fachausschussberichte so aufbereitet, dass dieser die strategische Ausrichtung vorgeben kann, aber auch muss – durch die Vorgabe von Eckwerten wird er auch dazu „gezwungen“.

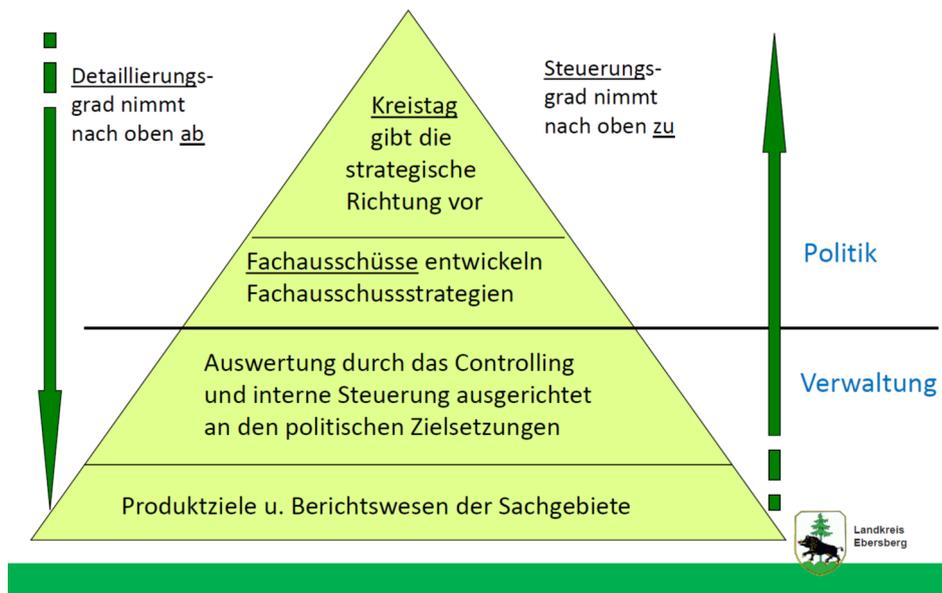
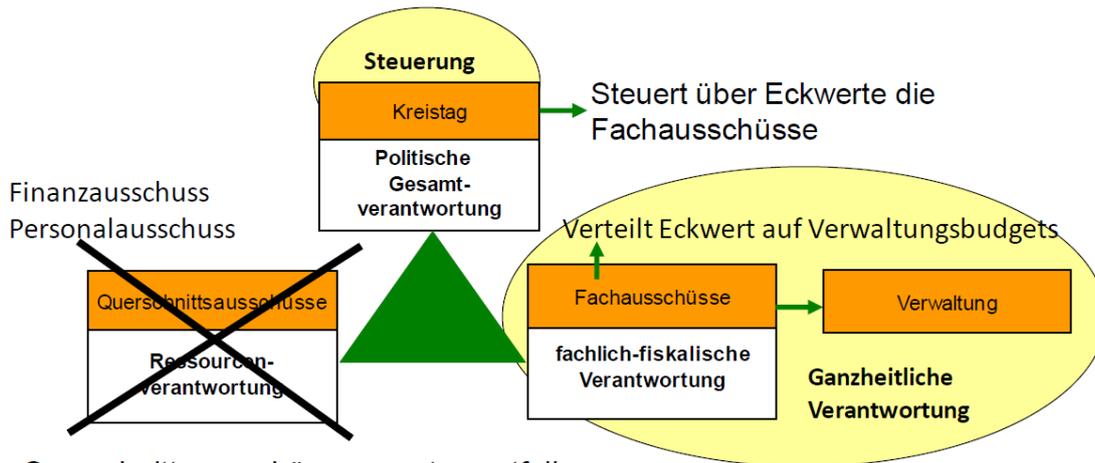


Abbildung 15: Steuerungs- und Berichtssystematik des Landkreises Ebersberg, Quelle: Landkreis Ebersberg

3.4 Der Doppische Haushalt – das Kernelement strategischer Steuerung

Im Jahr 2005 stellte der Landkreis Ebersberg als erster Landkreis in Bayern sein Haushaltswesen auf Doppik um. In den darauffolgenden Jahren wurde der doppische Haushalt weiterentwickelt. Zunächst stand die Entwicklung von Fachausschussbudgets im Vordergrund. Ziel war hier, die ganzheitliche Verantwortung der Verwaltung auch in der Politik umzusetzen. Die Politik sollte für die Fachaufgabe und die dafür erforderlichen Finanzmittel zuständig sein, deshalb wurden der Personalausschuss und der Finanzausschuss abgeschafft. Die folgende Abbildung zeigt die neuen Verantwortungsstrukturen in der Politik:



Querschnittsausschüsse mussten entfallen

Kreis- und Strategieausschuss bereitet Eckwertediskussion für den Kreistag vor (Strategie)

Kreistag steuert über Eckwerte die Fachausschüsse

Die Fachausschüsse setzen die Eckwerte in Budgets um und steuern so die Verwaltung



Abbildung 16: Neue Struktur der Verantwortungen für Steuerung und politische Entscheidungen im Landkreis Ebersberg, Quelle: Landkreis Ebersberg

Der Kreishaushalt wird heute in 5 *Fachausschussbudgets* gesteuert. Im Kreis- und Strategieausschuss (KSA) befinden sich alle Fixkostenstellen, also Kostenstellen, die für das Funktionieren der Behörde verantwortlich sind, sie machen 13 % aus. Im Jugendhilfeausschuss (JHA) werden 25 % des Volumens bewirtschaftet. Der Ausschuss für Soziales, Familien, Bildung (SFB) bewirtschaftet den größten Anteil des Kreishaushalts mit 32 %. Im Ausschuss für Liegenschaften, Vergaben (LSV) werden 21 % bewirtschaftet und der Ausschuss für Umwelt, Landkreisentwicklung, Infrastruktur (ULV) bewirtschaftet einen Anteil von 9 %. In diesem Ausschuss ist aber zusätzlich die Kostenrechnende Einrichtung Kommunale Abfallwirtschaft enthalten, die noch mal ein Volumen von 7 Mio € ausweist. Sämtliche Kostenstellen, die von den Sachgebieten bewirtschaftet werden, sind den Fachausschüssen zugeordnet, damit werden 100 % der Aufwendungen und Erträge des Kreishaushalts von der Politik aktiv gesteuert. Beinhaltet sind auch sämtliche Staatsaufgaben, die zwar von der Aufgabenerfüllung her vom Kreistag nicht gesteuert werden können, aber trotzdem Finanzmittel des Kreishaushalts beanspruchen. Würden diese Bestandteile fehlen, die immerhin 60 % der Aufgaben eines Landkreises ausmachen, könnte eine umfassende Steuerung nicht funktionieren.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Fachausschussbudgets, die dieser auf die zugeordneten Kostenstellen mit den Sachgebieten verhandelt:

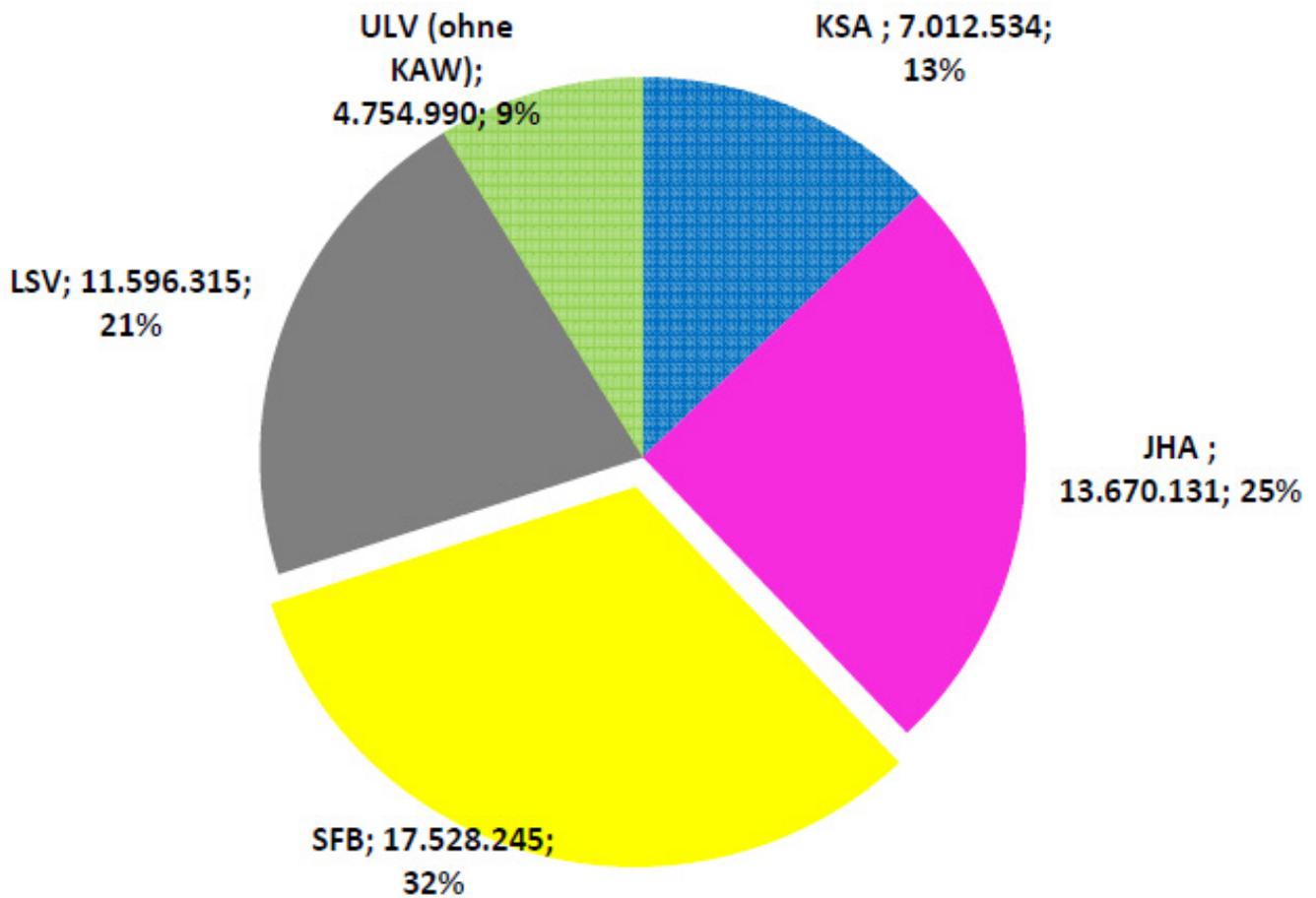


Abbildung 17: Anteil der Fachausschussbudgets am gesamten Haushalt des Jahres 2016 im Landkreis Ebersberg, Quelle: Landkreis Ebersberg

3.5 Alle Strategien unter einem Dach

Mit den vorstehend beschriebenen strategischen Steuerungsinstrumenten in Politik und Verwaltung und dem Aufbau des Haushalts als zentrales Steuerungsinstrument ist es gelungen, alle Leitbilder, Fachstrategien und Aktionsprogramme des Kreistags „in einen Guss“ zu bringen. Der jährliche Haushalt sorgt für die notwendige Transparenz an einer Stelle. Doppelarbeit und die Gefahr von Zielkonflikten wird so frühzeitig erkannt und kann bearbeitet werden. Die folgende Abbildung zeigt Strategien auf den verschiedenen Ebenen des Kreistags, der Fachausschüsse und der Verwaltung:



Abbildung 18: Aufgaben der strategischen Steuerung in Politik und Verwaltung im Landkreis Ebersberg, Quelle: Landkreis Ebersberg

3.6 Nutzen

Es ist nicht relevant, wie die Verwaltung diese letztendlich standardisierte Strategie beurteilt, entscheidend ist die Bewertung der Politik. Über Mandatsträgerbefragungen, die immer zur Mitte einer Wahlperiode durchgeführt werden, wissen wir, dass folgende Aussagen mit sehr gut und gut beurteilt werden:

- Über 80 % der Kreisräte befürworten die Steuerung des Kreistags über Eckwerte.
- Über 90 % der Kreisräte befürworten die Zusammenführung von Fach- und Finanzverantwortung (also die Abschaffung des Finanzausschusses).
- Für fast 90 % der Kreisräte hat sich die Lesbarkeit, der Informationsgehalt und die Verständlichkeit des Haushalts verbessert.
- Über 80 % der Kreisräte bestätigen mehr Steuerungsunterstützung und dass die Steuerung über Produkte möglich wird.
- Über 80 % der Kreisräte bestätigen, dass politische Entscheidungen besser unterstützt werden.³

Besonders bemerkenswert ist, dass sich diese Werte im Vergleich der Befragungen aus den Jahren 2000, 2006 und 2012 stetig und in allen Kriterien verbessert haben. Immer noch mehr Kreisräte haben die Erwartung, dass sich die Weiterentwicklung dieser standardisierten Instrumente positiv auf die Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung auswirken wird. In den Haushaltsberatungen über den Haushalt 2015 bezeichnete Landrat Robert

³ Vgl. Keller 2014, S. 44 ff.

Niedergesäß den Kreishaushalt als die „Enzyklopädie“ des Landkreises, die jährlich aktualisiert werde – kein Kreisrat sollte bei den Sitzungen der Kreisgremien auf dieses Hilfs- und Steuerungsinstrument verzichten. Der Haushalt des Landkreises Ebersberg hat sich längst zum zentralen und unverzichtbaren Kernelement für die politische Steuerung entwickelt.

4. Praxisbericht aus dem Landkreis Fürth

4.1 Entwicklung der strategischen Steuerung

Erste Ansätze zur Entwicklung einer zielorientierten Steuerung im Landratsamt Fürth gab es bereits im Leitbildentwicklungsprozess Ende der neunziger Jahre, bei dem unter engagierter und motivierter Beteiligung aller Fachabteilungen mit Vertretern aller Ebenen und Aufgabengebiete ein Leitbild zu den Themenfeldern „Verhältnis zum Bürger“, „Wirtschaftlichkeit“, „Zusammenarbeit und Führung“, „Verhältnis zur Politik“ sowie eine übergeordnete Präambel erarbeitet wurde. Die vorgesehene Entwicklung von Zielhierarchien und operativen Zielen für alle Fachbereiche (Projekte, Maßnahmen) scheiterte jedoch an der nicht (mehr) vorhandenen Unterstützung durch die Verwaltungsspitze sowie dem offenkundigen Desinteresse des damaligen Kreistages.

Der Relaunch erfolgte mit der Umstellung auf die DOPPIK und der Einführung einer Kosten-Leistungsrechnung zu Anfang der 2010er Jahre. Initiiert von Landrat Matthias Dießl wurden Überlegungen zur Einführung eines strategischen Controllings mit Anbindung an den Haushalt des Landkreises über Produktbeschreibungen und Produktziele sowie zum Aufbau eines softwaregestützten Berichtswesens der Fachabteilungen an die Amtsleitung geplant.

2012 wurden Software-Produkte gesichtet, die für die Realisierung dieser Planung unterstützend genutzt werden konnten. Die Entscheidung fiel für die Software Vision.iC®. Mit Blick auf die Strukturen der Kosten-/Leistungsrechnung wurden in 2013 entsprechende Pilotbereiche im Landratsamt ausgesucht, die dann den Testbetrieb aufnahmen.

Parallel dazu begann die Entwicklung eines Strategierahmens sowie, unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Identifizierung korrespondierender operativer Ziele und deren Konkretisierung. Nach Abschluss dieses Prozesses wurde in 2014 ein erster zwischen Amtsleitung und Fachabteilungen abgestimmter Entwurf des Strategierahmens (inkl. operativer Ziele und Projekte/Maßnahmen) verabschiedet und im Rahmen des Testbetriebs in die eingesetzte Software überführt. Gleichzeitig wurde der Probebetrieb auf weitere Fachabteilungen ausgeweitet. Im Rahmen der Erstellung des Haushaltsentwurfs 2015 fand erstmalig auch eine – auf die Pilotbereiche beschränkte – Verknüpfung von Inhalten des strategischen Controllings mit dem Produkthaushalt in der kaufmännischen Software OK.FIS statt. Auf dieser Basis erfolgten mit Beginn des Haushaltsjahres 2015 dann auch der Start des Echtbetriebs des strategischen Controllings mit der Software Vision.iC® sowie die Aufnahme eines regelmäßigen monatlichen Berichtswesens der angebotenen Fachabteilungen. Im März 2016 nutzen ca. 60 % des Landratsamts dieses System.

Die erstmalige Fortschreibung des Strategierahmens für 2016 – erneut unter reger Mitarbeiterbeteiligung – und die weitere Standardisierung der Prozesse und Abläufe bei gleichzeitiger nochmaliger Ausweitung der angebotenen Fachbereiche waren weitere wichtige Schritte beim Ausbau des strategischen Controllings in 2015. Für 2016 ff stehen der flächendeckende Ausbau des Berichtswesens, die Entwicklung von Kennzahlen und deren Implementierung in Vision.iC® sowie die Aufnahme einer vertiefenden Einbindung der Kreisgremien in das Steuerungssystem auf der Agenda.

4.2 Strategieentwicklung und Ableitung operativer Ziele

Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung im Landratsamt Fürth war das sog. KEIWU-Modell.



Abbildung 19: Strategischer Zielrahmen nach dem „KEIWU-Modell“, Quelle: Unternehmensberatung M. Lichtblau, Jettingen-Scheppach

Für den Zeitraum der aktuellen Amtsperiode von Landrat und Kreistag (2014 – 2020) wurden auf Basis dieses Modells zehn Oberziele (Z1 – Z10) formuliert und dazugehörige Strategien (siehe *Abbildung 20*) entwickelt:

- Z1: Erhöhen der **Kompetenz** und Arbeitsplatzzufriedenheit
- Z2: Erhöhen der **Effizienz**
- Z3: Erhöhen des **Images**
- Wachstum:**
- Z4: Erhöhen der Kundenzufriedenheit Zielgruppe Ehrenamtliche
- Z5: Erhöhen der Kundenzufriedenheit Zielgruppe Jugend/Familie/Senioren
- Z6: Erhöhen der Kundenzufriedenheit Zielgruppe Unternehmer
- Z7: Erhöhen der Kundenzufriedenheit Zielgruppe Transferleistungsempfänger
- Z8: Erhöhen der Kundenzufriedenheit Zielgruppe kreisangehörige Gemeinden
- Z9: Erhöhen des regionalen Wachstums
- Z10: Erhöhen der finanziellen **Unabhängigkeit**

Strategierahmen Landkreis Fürth

Stand: 23.12.2014

Z 1	Erhöhen der Kompetenz und Arbeitsplatzzufriedenheit bis 31.12.2020
Strategie 1:	Festlegen geeigneter Ausbildungs- und Weiterbildungskonzepte (z.B. Nachwuchsführungskräfte-seminar) und deren bedarfsgerechte laufende Fortschreibung
Strategie 2:	Erstellen und Umsetzen eines Personalentwicklungskonzept
Strategie 3:	Umsetzen und Weiterentwickeln der Führungsleitlinien
Strategie 4:	Stärken des Teamgeistes im Hause
Strategie 5:	Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen
Z 2	Erhöhen der Effizienz bis 31.12.2020
Strategie 1:	Stetiges Optimieren der Strukturen, Betriebsabläufe und IT-Infrastruktur
Strategie 2:	Weiterentwicklung der KLR, ILV und des Berichtswesens auf Basis der bereits vorhandenen doppischen Haushaltsführung
Z 3	Erhöhen des Images bis 31.12.2020
Strategie 1:	Aufbauen eines Konzepts für imagebezogene Öffentlichkeitsarbeit

Abbildung 20: Ableitung von Strategien im „KEIWU-Modell“, Quelle: Landratsamt Fürth, Strategisches Controlling

Im Rahmen der jährlichen Schwerpunktsetzung durch den Landrat und einer Fortschreibung des Strategierahmens werden dazu die geeigneten operativen Zielsetzungen und die hierarchisch darunter angesiedelten konkreten Projekte und Maßnahmen festgelegt.

Z 2	Erhöhen der Effizienz bis 31.12.2020				
	Strategie 1: Stetiges Optimieren der Strukturen, Betriebsabläufe und IT-Infrastruktur				
	Projekt:	P1	weiterer Ausbau eines bedarfsgerechten Bürgerservices (zentrales Bürgerservicebüro/ServicePoint) im Landratsamt (stationär) sowie im elektronischen Bereich (e-Government; z.B. Workflow Ehrenamtskarte) Vorhaben 2016: weiterer Ausbau Online-Kfz-Service, e-Governmentkonzept (Grundsatzbeschluss Kreisgremien), Erstellung Konzept Bürgerservicebüro	SG 20	2016 ff
		P5	Sukzessiver Aufbau eines flächendeckenden Dokumentenmanagements. In diesem Zusammenhang auch Zweckmäßigkeitprüfung für den Aufbau einer allgemeinen Adressdatenbank. Vorhaben 2016: Ausbau Dokumentenmanagementsystem; Grundsatzbeschluss Kreisgremien, Softwareauswahl und Vergabe, Beginn Testphase in 2-3 Pilotbereichen	SG 20	2016 ff
	Strategie 2: Weiterentwicklung der KLR, ILV und des Berichtswesens auf Basis der bereits				
	Projekt:	P1	Ausbau der Zeitaufschreibung Vorhaben 2016: Aufbau von Stundenverrechnungssätzen, Auswertung und Ausgabe in KLR-Berichten	SG 11	2016-2017
	Maßnahme:	M1	Feststellen von Optimierungsmöglichkeiten für das operative Berichtswesen (Budgetberichte, KLR-Berichte) Vorhaben 2016: Überprüfen von Möglichkeiten Vorhaben 2017: Umsetzung der Ergebnisse aus 2016	SG 11	2016-2017

Abbildung 21: Ableitung von Zielen und Maßnahmen im „KEIWU-Modell“, Quelle: Landratsamt Fürth, Strategisches Controlling



Dieser Prozess findet im Gegenstromverfahren unter Beteiligung aller Fachabteilungen und Beschäftigten statt. Der Landrat benennt dazu aus den oben dargestellten Oberzielen (Z1 - Z10) in jedem Frühjahr zwei bis drei Bereiche als Schwerpunkte für das jeweils folgende Jahr (oder auch darüber hinaus). Die Beschäftigten aller Ebenen werden daraufhin aufgefordert, Projektideen und Vorschläge für Maßnahmen in diesen Bereichen, aber auch zu den anderen Oberzielen zu entwickeln. Diese Ideen und Vorschläge werden vom strategischen Controlling ausgewertet, unter Einbeziehung der jeweils fachlich zuständigen Stellen im Landratsamt bewertet und anschließend in der Abteilungsleiterrunde mit dem Landrat erörtert. Das Ergebnis dieser Beratung kann dann bereits in die Haushaltsplanung des Folgejahres einfließen. Nach einem Abgleich mit den Projekten und Maßnahmen des laufenden Jahres werden die neu entwickelten Projektideen und Vorschläge dann im Rahmen der jährlichen Fortschreibung in den Strategierahmen eingearbeitet. Der Strategierahmen mit den operativen Zielen, den Projekten und Maßnahmen wird dann in der Abteilungsleiterrunde verabschiedet und kommuniziert.

Alle eingebrachten Ideen und Vorschläge werden unabhängig davon, ob sie in den Strategierahmen aufgenommen wurden, anonym im Intranet des Landratsamtes veröffentlicht. Außerdem erhalten alle Beschäftigten, die Ideen eingereicht haben, eine persönliche schriftliche Rückmeldung vom Landrat, die ggf. auch eine Begründung der Ablehnung enthält. Derzeit werden bei etwa 60 Vorschlägen im Jahr aber in der Regel weniger als fünf abgelehnt.

4.3 Controlling/Reporting

Das Landratsamt Fürth nutzt das Produkt Leadership Intelligence®, das über Schnittstellen mit der Finanzbuchhaltung, der Kosten-Leistungsrechnung und den Fachanwendungen verbunden ist. Das regelmäßige Controlling und Reporting erfolgt mit der Vision.iC®-Software, an die alle für konkrete operative Ziele bzw. Projekte/Maßnahme verantwortlichen Beschäftigten der Fachabteilungen angebunden sind. Die konkrete Zuordnung erfolgt über den Produkthaushalt, d.h. jedes Produktziel, Projekt/Maßnahme, aber auch sich aus dem Tagesgeschäft ergebenden Zielsetzungen sind einem oder mehreren Verantwortlichen zugeordnet. Das monatlich für alle Ebenen verbindliche Reporting basiert auf einem Ampelsystem und erfolgt hierarchisch in entsprechend festgelegter zeitlicher Abfolge von der unteren zur jeweils nächst höheren Verwaltungsebene, d.h. vom Arbeitsbereich zum Sachgebietsleiter und von dort zur Abteilungsleitung. Die Berichte enthalten Aussagen zum aktuellen Zielerreichungsgrad, eine Prognose zur Zielerreichung zum Jahresende, Erläuterung evtl. Problemfelder und diesbezügliche Lösungsvorschläge bzw. Gegenmaßnahmen.

Datum	Plan	Ist	Status	Prognose	Kommentar	Anhang	Abweichung
31.07.2016		100			--	--	
30.06.2016		100			--	--	
31.05.2016		100	✓ erreicht	■ nach Plan	--	--	0
30.04.2016		100	✓ erreicht	■ nach Plan	--	--	0
31.03.2016		100	✓ erreicht	■ nach Plan	--	--	0
29.02.2016		80	⚠ nicht erreicht	■ nach Plan	--	--	-20
31.01.2016		70	⚠ nicht erreicht	■ nach Plan	--	--	-30
01.01.2016		100	✓ erreicht	■ nach Plan	--	--	0

Abbildung 22: Ableitung von Zielen und Maßnahmen im „KEIWU-Modell“, Quelle: Landratsamt Fürth, Strategisches Controlling

Die jeweils nächste Ebene sollte den Bericht der untergeordneten Ebene kommentieren, kann diesen aber nicht verändern oder löschen. Alle Berichte gehen zum strategischen Controlling, das diese auswertet, zusammenfasst und ggf. nach Vorabklärung offener Punkte für die Amtsleitung aufbereitet. Diese tauscht sich, insbesondere im Falle der Gefährdung der Zielerreichung bzw. bei Zielkonflikten oder Unstimmigkeiten mit den jeweils verantwortlichen Fachbereichen unter Beteiligung des strategischen Controllings aus und veranlasst in Abstimmung mit diesen evtl. Gegenmaßnahmen oder Problemlösungsansätze. Darüber hinaus findet auf Ebene der Abteilungsleiterterunde 3x jährlich (Mai/September/Dezember) ein Austausch zur Zielerreichung einzelner Projekte/Maßnahmen und evtl. bestehender Probleme statt. Die Ergebnisse dieser Erörterung finden ihren Niederschlag wiederum in der jährlichen Fortschreibung des Strategierahmens (z.B. Anpassung von operativen Zielen bzw. zeitliche Verschiebung von Projekten/Maßnahmen) sowie in dem vom strategischen Controlling erstellten Jahresbericht zur Zielerreichung, der wiederum im Gesamthaus für alle Mitarbeiter veröffentlicht wird.

4.4 Nutzen der zielorientierten Steuerung

Der wesentliche Nutzen der zielorientierten Steuerung im Landratsamt Fürth liegt in einer Verbesserung der Führungsinformationen auf allen Ebenen. Das neu implementierte Berichtswesen enthält qualitativ-strategische Informationen ebenso, wie Daten zum Tagesgeschäft, Kennzahlen und Meilensteine sowie Information zur Entwicklung der Projekte. Dabei werden alle Führungsebenen gemäß ihrer Aufgaben-/Budget-/Personal- und Zielverantwortung abgebildet. Auf Basis des Berichtswesens werden monatliche Berichte für den Landrat und die Führungskräfte aller Ebenen erstellt. Damit wird einerseits die Verantwortung der Führungskräfte klarer, andererseits steigt die Verpflichtung, diese gegenüber untergeordneten Ebenen wahrzunehmen. Das System schafft einen durchgängigen, stets aktuellen und regelmäßigen Informationsfluss und Transparenz insbesondere auch für die mittleren und oberen Führungsebenen. Die Möglichkeiten von „Informationsfiltern“ wird deutlich eingeschränkt, weil Informationen nachgeordneter Ebenen nicht gelöscht, sondern nur kommentiert werden können.

Als *Ergänzung zur traditionellen budgetorientierten Steuerung* ermöglicht dieses System „ein Steuern durch die Frontscheibe, nicht durch den Rückspiegel“ (Zitat aus einer Präsentation der Managementberatung Lichtblau, Jettingen-Scheppach, die den Einführungsprozess begleitet hat). Durch die intensive und regelmäßig monatliche Beteiligung der im Operativen für die Zielerreichung verantwortlichen Stellen können entstehende Probleme schneller erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen schneller ergriffen werden, als wenn solche Erkenntnis erst nach Abschluss der Budgets, also schlimmstenfalls am Jahresende, und dann zunächst nur bei den budgetverantwortlichen Stellen erkannt würden. Das System der zielorientierten Steuerung verbunden mit einem entsprechenden Controlling- und Reportingsystem stellt somit im Landratsamt Fürth ein Frühwarnsystem dar.

Ein weiterer Nutzen in Bezug auf *Mitarbeiterinformation und -motivation* ist die durch dieses System geschaffene Transparenz in Folge der direkten hausweiten Partizipation und Information über Strategieentwicklung und operativer Umsetzung. Gerade auch über das monatliche Berichtswesen wird den unteren und mittleren Führungsebenen eine Möglichkeit zur Rückmeldung gegenüber der Verwaltungsspitze gegeben, die sie in dieser Form bisher nicht hatten oder derer sie sich zumindest nicht bewusst waren. Das beweist auch die Erkenntnis, dass gerade in diesen Bereichen die Akzeptanz und das Interesse an einer möglichst umfassenden Einführung dieser Instrumente am größten sind. Das System der strategischen Steuerung dient so auch der Mitarbeitermotivation.

Schließlich bringt die *Verbindung von Budget- und Zielverantwortung eine neue Qualität der Führung*, weil Führungsverantwortungen klarer und transparenter werden. Technisch wird diese Verbindung durch die Verknüpfung des strategischen Controllings mit den Produkten (inkl. Darstellung im Produkthaushalt) im Finanzsystem OK.FIS realisiert. Diese Verbindung bringt einige weitere, für den Ausbau des Systems interessante Optionen.

4.5 Geplante Weiterentwicklung

Kurz- und mittelfristig (2016 ff) sind im Landratsamt Fürth folgende weitere Schritte zum Ausbau des Systems der zielorientierten Steuerung vorgesehen:

1. Flächendeckende Einführung des Berichtswesens in allen Fachbereichen des Landratsamtes (2016)
2. Entwicklung bzw. Einbindung von Kennzahlen zur Beurteilung der Zielerreichung

3. Vertiefende Einbindung der Kreisgremien
 - a. Vorstellung des Systems der Erstellung/Fortschreibung und Umsetzung des Strategierahmens und dessen Darstellung im Produkthaushalt
 - b. Einführung eines halbjährlichen Berichtswesens zur Zielerreichung gegenüber den Kreisgremien
 - c. Weiterer Ausbau der Darstellung von Produktzielen und Kennzahlen im Haushalt
 - d. Aktivere Einbindung der Kreisgremien in den Fortschreibungsprozess des Strategierahmens
4. Technische Anbindung von Softwarefachverfahren der Fachabteilungen an Software des strategischen Controllings

5. Praxisbericht aus dem Landkreis Rottal-Inn

5.1 Erarbeitung der Strategie

Die Entscheidung, ein Kreisentwicklungskonzept zu erstellen, fiel in der Sitzung des Kreistages Rottal-Inn am 30.07.2012. In dieser Sitzung wurde auch die Vorgehensweise für die Erarbeitung eines Kreisentwicklungskonzeptes erörtert und beschlossen.⁴ Zur Vorbereitung wurde zunächst, begleitet von einem Beratungsbüro, eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt. *Abbildung 25* zeigt das Vorgehen im Überblick.

1. Als erstes wurde die Lage in der Region mit Hilfe verfügbarer sozioökonomischer Daten analysiert. Auf Basis dieser *Bestandsanalyse* wurde Stärken und Schwächen des Kreises herausgearbeitet.
2. Anschließend wurden das im Jahr 2002 erstellte *Regionale Entwicklungskonzept des Landkreises Rottal-Inn* sowie das 2008 erstellte *Regionale Entwicklungskonzept der XperRegio*⁵ analysiert. Die in diesen Konzepten benannten Stärken und Schwächen werden regelmäßig überprüft, aktualisiert, angepasst und ergänzt.
3. Der dritte Teil der Stärken-Schwächen-Analyse erfolgte dann bereits in der *Auftakt-Veranstaltung*. Die anwesenden Bürgerinnen und Bürger analysierten die Stärken und Schwächen des Kreises aus ihrer Sicht.

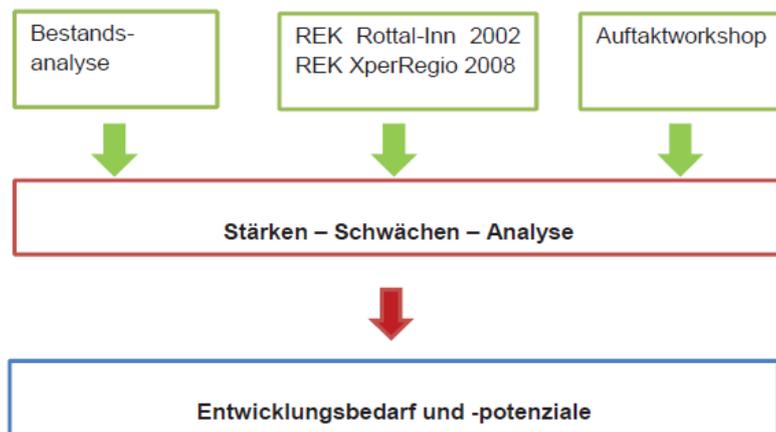


Abbildung 23:

Vorgehen zur Ermittlung der Entwicklungsbedarfe und Entwicklungspotenziale,

Quelle: Landkreis Rottal-Inn 2014, S. 9

Die Auftaktveranstaltung am 19.11.2012 verfolgte zwei Ziele: Zum einen sollten die Bürgerinnen und Bürger, die Unternehmen, die bestehenden Netzwerke und Verbände, zivilgesellschaftliche und ehrenamtliche Einrichtungen zur Mitarbeit motiviert werden.

Zum anderen sollte an diesem Abend ein erster Schritt zur Entwicklung eines Zukunftskonzepts gemacht werden. Dazu wurden drei Fragestellungen bearbeitet:

- Wo steht der Landkreis Rottal-Inn?
- Wo wollen wir hin?
- Wie kommen wir dahin?

⁴ Vgl. hierzu und zur weiteren Darstellung Landkreis Rottal-Inn (2014).

⁵ Vgl. <http://www.xperregio.de/>

Auf Basis einer erneuten SWOT-Analyse mit den anwesenden Bürgerinnen und Bürgern wurden für die als relevant identifizierten Themenfelder „Bildung“, „Jugend und Familie“, „Demografie“, „ÖPNV“, „Wirtschaft“, „Natur-Umwelt-Energie“, „Soziales“, „Gesundheit“, „Tourismus und Kultur“ sowie „Landwirtschaft und Direktvermarktung“ Aktionsgruppen gegründet. Diese zehn Aktionsgruppen sollten die Entwicklungsbedarfe und -potenziale identifizieren, eine erste Priorisierung von konkreten Themen diskutieren und dann konkrete Handlungsziele und umsetzbare Maßnahmen entwickeln.

Um eine koordinierte Vorgehensweise zu gewährleisten, stellte der Landkreis jeder Aktionsgruppe einen hauptamtlichen „Kümmerer“ zur Seite, der für die organisatorischen Belange zuständig war. Die Kümmerer waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachbereiche Kreisentwicklung, Kommunale Jugendarbeit, Besondere Soziale Angelegenheiten, Gesundheit sowie des Landschaftspflegeverbands. Gewählte ehrenamtliche Sprecherinnen und Sprecher der Aktionsgruppen vertraten die Aktionsgruppen nach außen. Die Arbeit der Aktionsgruppen wurde in regelmäßigen Abstimmungsgesprächen mit allen ehrenamtlichen Aktionsgruppensprechern und hauptamtlichen Kümmerern, unter Leitung des Fachbereichs Kreisentwicklung, koordiniert.

Diese Aktionsgruppen tagten von Januar 2013 bis März 2014, wobei in einer Aktionsgruppe zwei Treffen ausreichten und in einer anderen Aktionsgruppe 14 Treffen stattfanden, um die Themenfelder zu konkretisieren. In einem Strategiegeläch zwischen allen Kümmerern und Sprechern der Aktionsgruppen am 16.05.2013 wurden Ziele, Projektansätze, Nahtstellen zu anderen Aktionsgruppen und identifizierte Probleme besprochen. Aus der Gesamtschau wurden dann die übergeordneten Themen und ersten Ansätze für die Strategie abgeleitet. Im Rahmen dieses Treffen wurde mit Hilfe der Moderation des Beratungsbüros auch eine erste Vision für den Landkreis entwickelt (vgl. *Abbildung 26*).

Die Ergebnisse der Aktionsgruppen zeigten, dass *Vielfalt* in allen Bereichen prägend ist und erhalten und ausgebaut werden sollte. Nicht einzelne Alleinstellungsmerkmale zeichnen den Landkreis Rottal-Inn aus, sondern seine gute vielfältige Struktur. Während der Finanzkrise beispielsweise konnte sich der Landkreis auf Basis seiner in vielen Branchen gut positionierten mittelständischen Wirtschaftsstruktur behaupten. Deshalb ist es Ziel des Landkreises, eine möglichst breite Entwicklung mit vielfältigen und themenübergreifenden Potenzialen zu realisieren. In der Zukunft muss dabei insbesondere auf folgende Aspekte geachtet werden:

- Landschafts- und Ortsbilder: Die Vielfalt erhalten.
- Biologische Vielfalt: Aspekte der Landschaftspflege und der Ökologischen Landwirtschaft berücksichtigen.
- Integration: Teilhabe aller an den Entwicklungen unserer Gesellschaft, vor allem eine stärkere Berücksichtigung der Mitbürger/innen mit Migrationshintergrund
- Generationen: Wertschätzung aller Generationen im privaten und öffentlichen Leben, auch in der Arbeitswelt⁶

Die Vision *Unser Landkreis Rottal-Inn ist 2020 der attraktive Lebensraum für alle Generationen* beschreibt die grundsätzliche Richtung der zukünftigen Entwicklung im Landkreis Rottal-Inn.

Im Jahr 2020 ist unser Landkreis Rottal-Inn der attraktive Lebensraum für alle Generationen.

- Bei uns gibt es Arbeit für alle: sichere Arbeitsplätze in vielfältigen und innovativen Branchen.
- Bei uns findet man intakte Natur und abwechslungsreiche Landschaften.
- Bei uns ist viel geboten: buntes Kulturleben und eine reiche Bildungslandschaft.
- Bei uns sind alle gut aufgehoben: ein verlässliches soziales Netz aus vielfältigen öffentlichen und privaten Strukturen.
- Bei uns sind alle perfekt vernetzt: umweltverträgliche Energie-, leistungsfähige Breitband- und attraktive Mobilitätsstrukturen.

Abbildung 24:
Vision für die Kreisentwicklung
Rottal-Inn,
Quelle: Landkreis Rottal-Inn
2014, S. 30

⁶ Vgl. Landkreis Rottal-Inn 2014, S. 31.



In einer weiteren öffentlichen Großveranstaltung, auf den Tag genau ein Jahr nach dem Auftakt, am 19.11.2013 präsentierten die Aktionsgruppen die Ergebnisse ihrer Arbeit. Gleichzeitig stellte der Fachbereich Kreisentwicklung die von einem Beratungsbüro und Beschäftigten der Kreisentwicklung erarbeitete *Strategie Rottal-Inn 2020* vor (vgl. *Abbildung 27*) vor. Der Leitsatz *Vielfalt als Chance – die Potenziale nutzen* stellt die in allen Aktionsgruppen festgestellte Stärke der Region – die Vielfalt – in den Mittelpunkt der weiteren Entwicklung. Zu den strategischen Handlungsfeldern, die die Vielfalt der Aktivitäten bündeln sollen, wurden jeweils fünf bis sechs konkretere Entwicklungsziele definiert.⁷

Strategie

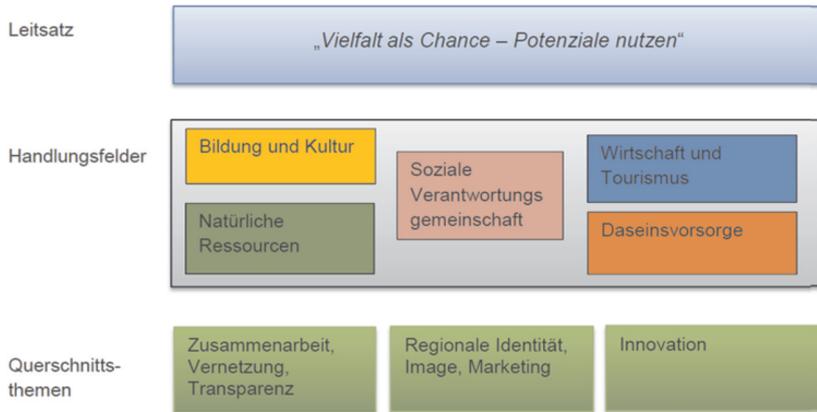


Abbildung 25: Strategie Rottal-Inn 2020, Quelle: Landkreis Rottal-Inn 2014, S. 30

Darüber hinaus wurden im regionalen Entwicklungsprozess drei für die Region besonders bedeutende Querschnittsthemen identifiziert, die handlungsfeldübergreifend umgesetzt werden sollen (siehe auch *Abbildung 28*):

- Vernetzung, Zusammenarbeit, Transparenz
- Regionale Identität, Image und Marketing
- Innovation

Die Querschnittsthemen sind für die Arbeit in allen strategischen Handlungsfeldern relevant und sollen von allen Arbeitsgruppen in ihrer Arbeit berücksichtigt werden.

Alle anwesenden Bürgerinnen und Bürger hatten nun in Gesprächen in der Wandelhalle und im Plenum die Gelegenheit, die Entwicklungsziele und die Strategie zu kommentieren und zu ergänzen. Das Plenum beschloss einstimmig, die Strategie Rottal-Inn 2020 in den Aktionsgruppen weiterzuentwickeln. Der Bereich Kreisentwicklung am Landratsamt Rottal-Inn erhielt dann den Auftrag, bis Juni 2014 ein Kreisentwicklungskonzept zu erarbeiten und im Kreistag Rottal-Inn vorzustellen.

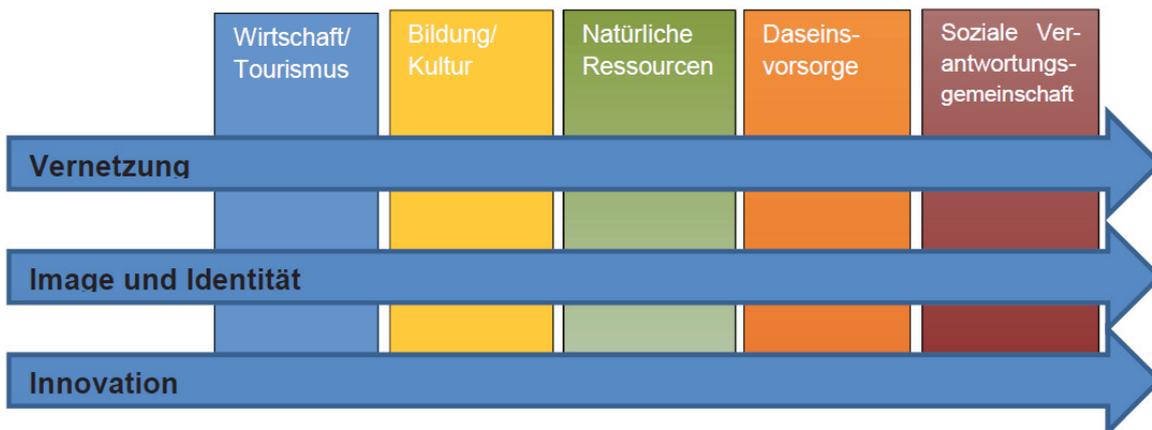


Abbildung 26: Querschnittsthemen zu den Strategischen Handlungsfeldern, Quelle: Landkreis Rottal-Inn 2014, S. 32

⁷ Vgl. Landkreis Rottal-Inn 2014, S. 32 ff.

5.2 Ableitung und Priorisierung von Maßnahmen und Projekten

Die Vision (vgl. *Abbildung 24*) und die strategischen Handlungsfelder (vgl. *Abbildung 25*) werden im Landkreis Rottal-Inn als Beschreibungen von Entwicklungspotenzialen verstanden, zu deren Realisierung konkrete Maßnahmen- oder Projektvorschläge entwickelt werden. Erste Ideen für konkrete Projekte entstanden dabei bereits in den Veranstaltungen mit Bürgerinnen und Bürgern. Seit Januar 2014 arbeiten die Aktionsgruppen kontinuierlich daran, Maßnahmen und Projekte zu entwickeln, zu konkretisieren und zu begleiten, um die strategischen Ziele zu realisieren. In den Aktionsgruppen war von Anfang an versucht worden, ein möglichst breites Themenspektrum zu behandeln. Um von dieser inhaltlichen Breite zu einer thematisch ausgerichteten Handlungsorientierung zu gelangen, war es nötig, dass sich die Arbeitsgruppen einerseits auf die strategisch besonders wichtigen und andererseits auf gut umsetzbare Themen konzentrierten.

Die Projektvorschläge wurden zunächst nach ihrer zeitlichen Umsetzbarkeit priorisiert. Das 2014 beschlossene Kreisentwicklungskonzept⁸ enthält zu allen Handlungsfeldern Projektvorschläge der Priorität 1, die im Zeitraum 2014-2015 umgesetzt werden sollten, sowie Projektvorschläge der Priorität 2 für den Zeitraum von 2015-2016.

5.3 Organisatorische Umsetzung

Bereits zu Beginn des Kreisentwicklungsprozesses im Jahr 2012 wurde der *Fachbereich Kreisentwicklung* eingerichtet, der als Stabsstelle direkt beim Landrat angesiedelt ist. Mit Gründung des Fachbereichs wurden die bestehenden und für die Kreisentwicklung wichtigen Bereiche ÖPNV, Wirtschaftsförderung und Breitband, Tourismus und Kultur sowie Volksmusik und Brauchtum in den Fachbereich eingegliedert. Mittlerweile ist die Stabsstelle außerdem für das Management der Lokalen Aktionsgruppe (LAG), den Bereich Bürgerschaftliches Engagement und die Bildungskoordination für Neuzugezogene zuständig.

Der Fachbereich ist, wie in *Abbildung 27* erkennbar, als Netzwerk ohne ausgeprägte Hierarchien organisiert und stellt eine übergreifende Form der Kooperation dar. Der Fachbereich Kreisentwicklung übernimmt eine Dienstleistungsfunktion als Ideengeber, Berater, Moderator und Promotor. Er ist querschnitts- und in Verbindung mit dem Projektmanagement auch umsetzungsorientiert.

Der Leiter der Stabsstelle Kreisentwicklung hat Abteilungsleiterstatus und ist Mitglied der Abteilungsleiterrunde wie auch der erweiterten Abteilungsleiterrunde, die sich mit verwaltungsinternen strategischen Entwicklungsfeldern (2013 bis 2015 zum Beispiel: Führungs- und Personalentwicklung, Qualitätsmanagement, Weiterentwicklung des Berichtswesens, Corporate Design und Öffentlichkeitsarbeit) beschäftigt.

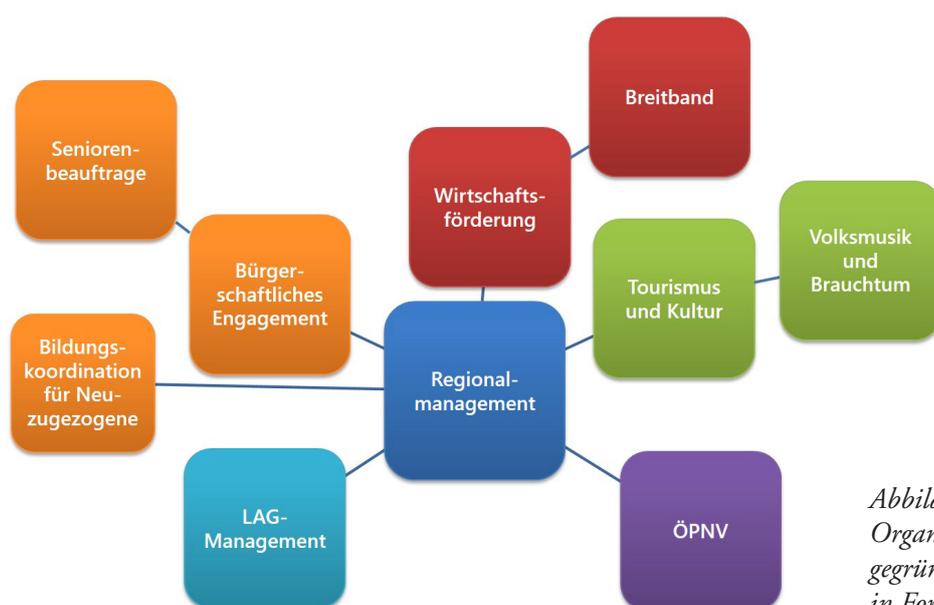


Abbildung 27:
Organisationsstruktur des 2012 neu gegründeten Fachbereichs Kreisentwicklung in Form der Organisationseinheit einer Stabsstelle

⁸ Vgl. Landkreis Rottal-Inn 2014, 39 ff.

5.4 Controlling/Reporting

Der Fachbereich Kreisentwicklung steuert die Umsetzung der Projekte nach dem Modell des PDCA-Zyklus (siehe *Abbildung 28*).

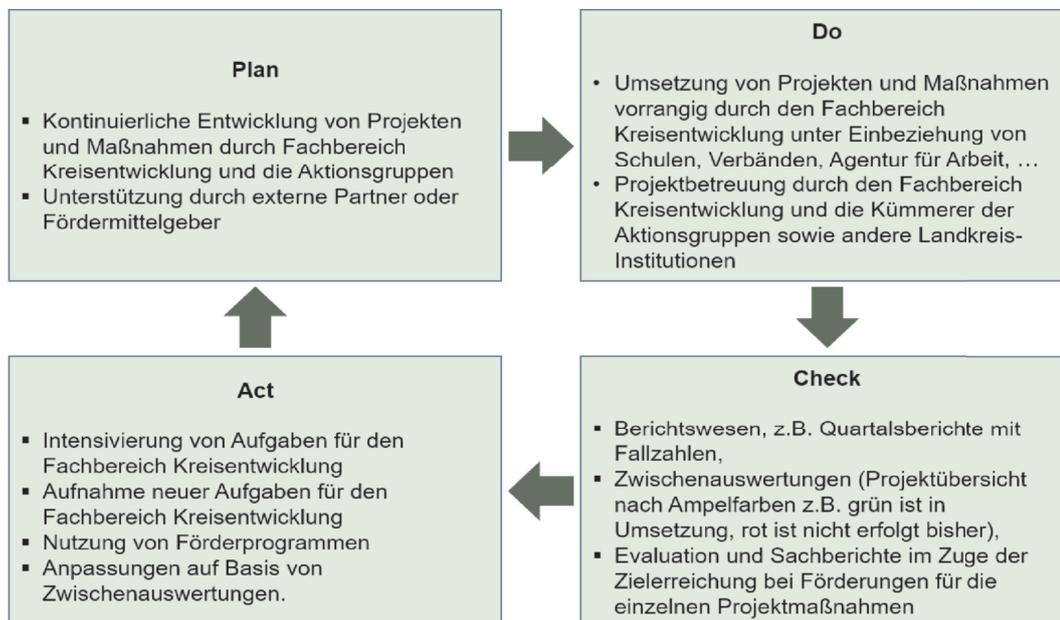


Abbildung 28: Steuerung von Projekten und Maßnahmen durch den Fachbereich Kreisentwicklung nach dem PDCA-Zyklus, Quelle: eigene Abbildung

Projekte und Maßnahmen werden vom Fachbereich Kreisentwicklung unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen geplant (Plan). Die Projekte werden dann teilweise direkt vom Fachbereich Kreisentwicklung und teilweise in Kooperation mit Partnern wie Schulen, Verbänden, Vereinen und anderen Behörden umgesetzt (Do). Das Reporting über die Umsetzung der Projekte erfolgt über verschiedene Dokumentationen: Quartalsberichte mit Fallzahlen an das zentrale Controlling, Sachstandsberichte zu den geförderten Maßnahmen (z.B. Landesmittel für Bürgerschaftliches Engagement), durch einen jährlichen ausführlichen Sachbericht im Kreistag (z.B. Fachstelle für Senioren und Bürgerschaftliches Engagement). Ja nach Umsetzungsstand wird ggf. nachgesteuert, indem Maßnahmen intensiviert oder angepasst werden. Auf Basis der Erfahrungen aus der Umsetzung von Maßnahmen werden neue Projektideen entwickelt.

Im Jahr 2016 wurde in allen Aktionsgruppen der Stand der Umsetzung von Maßnahmen und Projekten abgefragt und mit einem Ampelsystem bewertet. Der Gesamtbericht wurde im Dezember 2016 im Kreistag präsentiert.

5.5 Nutzen und Weiterentwicklung

Mittlerweile konnten viele Projekte umgesetzt und damit verbunden eine größere Summe an Fördermittel in den Landkreis geholt werden. Außerdem wurde der Landkreis Rottal-Inn für den „Wettbewerb Zukunftsstadt“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ausgewählt, welcher vorsieht, eine langfristige Vision 2030+ zu erarbeiten. Die Auswahl ermöglichte dem Landkreis Rottal-Inn, von September 2015 bis Mai 2016 intensiver mit Bürgerinnen und Bürgern in einem Kreisentwicklungsprozess zu arbeiten. In diesem Zuge wurden aktuelle und langfristige Themen im Kreisentwicklungskonzept ergänzt und der Umsetzungsstand der Projekte aus den Aktionsgruppen erfasst. Außerdem wurde als Ziel formuliert, den Bürgerbeteiligungsprozess langfristig zu festigen.

Ergebnisse einer ersten Evaluation des Gesamtprojekts durch die Hochschule für angewandtes Management (FH) Erding/Ismaning im Jahr 2016 werden für das weitere Vorgehen berücksichtigt. Im Jahr 2020 soll die Kreisentwicklung im Rahmen des Projekts grundlegend evaluiert werden.



Der Bayerische Landkreistag ist einer der vier Kommunalen Spitzenverbände in Bayern.

Neben dem Bayerischen Landkreistag sind dies der Bayerische Gemeindetag, der Bayerische Städtetag und der Bayerische Bezirkstag. Die 71 bayerischen Landkreise haben sich freiwillig zu diesem Kommunalen Spitzenverband zusammengeschlossen, der gleichzeitig eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Dienstherreneigenschaft ist. Wesentliches Ziel des Bayerischen Landkreistags ist es, die kommunale Selbstverwaltung auf der Kreisebene zu sichern und zu stärken: Nach außen, insbesondere gegenüber dem Gesetzgeber und den Ministerien, werden die gemeinsamen Interessen der bayerischen Landkreise vertreten, nach innen werden die Mitglieder informiert und beraten.

Bayerischer Innovationsring für Landratsämter

Im Innovationsring des Bayerischen Landkreistags haben sich 26 Landkreise zusammengeschlossen, um die Landratsämter auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Zu diesen Herausforderungen zählen insbesondere die demografische Entwicklung, die Anforderungen unserer Informations- und Wissensgesellschaft, die Kommunal Finanzen sowie die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an den Service und die Qualität von Verwaltungsleistungen. Als praktische Hilfestellungen veröffentlicht der Innovationsring regelmäßig Leitfäden, die von den Projektgruppen „Personal und Führung“, „Betriebswirtschaft“, „Organisation/eGovernment“ sowie „Service- und Kundenorientierung“ erarbeitet werden. Die Projektgruppen bilden die thematischen Schwerpunkte des Bayerischen Innovationsrings ab und verdeutlichen seinen ganzheitlichen Ansatz der Verwaltungsmodernisierung.



**BAYERISCHER
LANDKREISTAG**

Kardinal-Döpfner-Straße 8 - 80333 München
Telefon: +49 (0) 89/286615-0 - Telefax: +49 (0) 89/282821
info@bay-landkreistag.de - www.bay-landkreistag.de