

Strategisches Management und Neues Kommunales Finanzmanagement (NKF)

Vortrag im Rahmen der Tagung „Qualitätsmanagement – Strategischer Erfolgsfaktor einer leistungsstarken Verwaltung“ am 11. / 12. Mai 2009 in Berlin

Dr. Hanspeter Knirsch



Strategisches Management ?



Neues Kommunales
Finanzmanagement (NKF)?



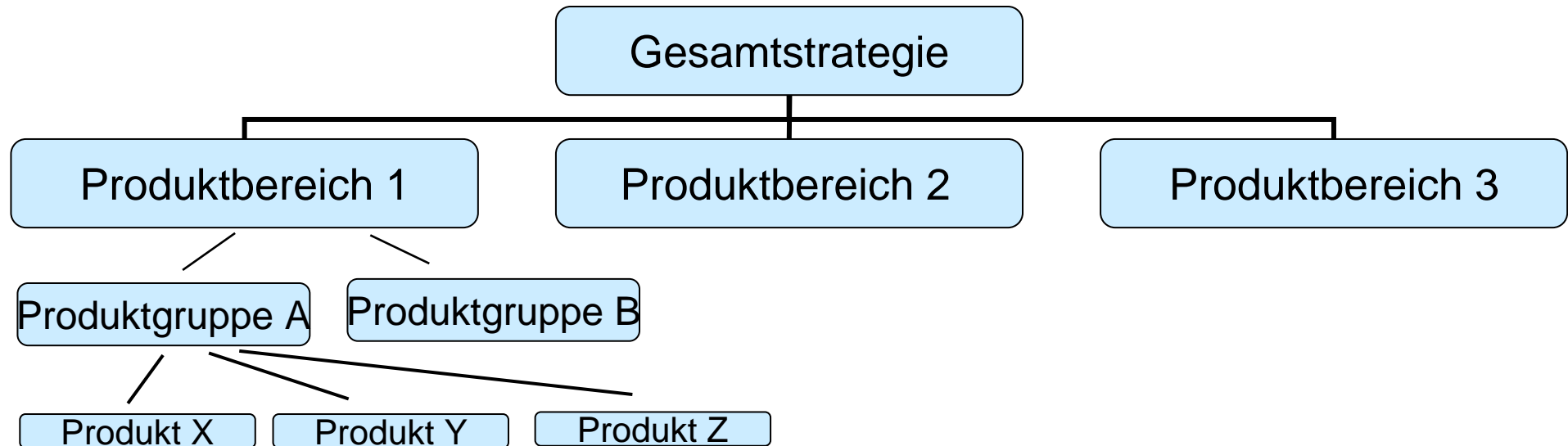
Strategisches Management \neq Operatives Management

(1) Strategisches Management ist langfristig orientiert

Neues Kommunales
Finanzmanagement \neq Doppik

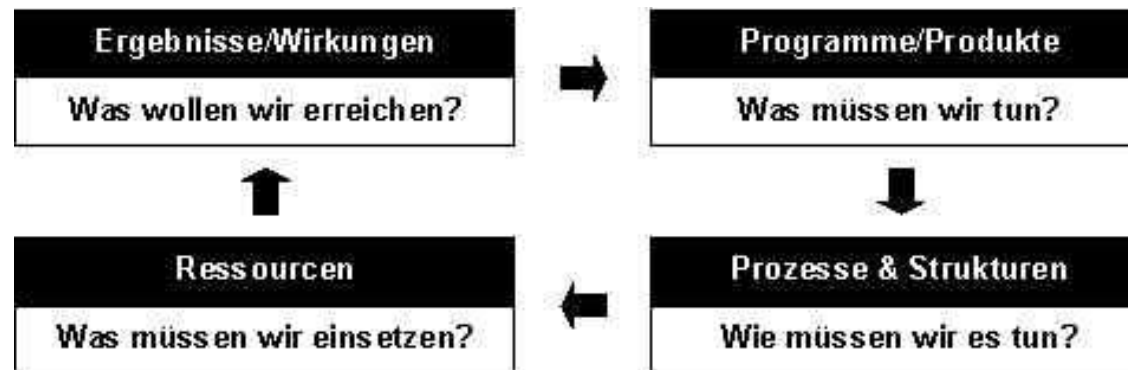
(2) NKF ohne Strategisches Management macht wenig Sinn

Zitat: „Wir buchen doppisch, aber NKF haben wir noch nicht eingeführt.“



(3) Strategisches Management hat das Gesamtsystem im Blick

Zielfelder der KGSt



Im Mittelpunkt des strategischen Managements steht danach die systematische Zielentwicklung, Zielverfolgung und Zielumsetzung. Die KGSt empfiehlt den Kommunen für das strategische Management vier Zielfelder bzw. vier Leitfragen.

Frage: Wer sind die Akteure?

(4) Strategisches Management bezieht sich auf mehrere Zielfelder

Beispiel: Gemeinde Morsbach 12.300 EW, Oberbergischer Kreis

Unter dem Motto „Morsbach 2015“ wird die langfristige Ausrichtung der Gemeinde Morsbach beschrieben. Dabei wurde der folgende **Handlungsrahmen** vereinbart:

- „Wir legen großen Wert auf den Zusammenhalt in unserer Gemeinde. Die demographische Entwicklung findet in allen Bereichen Berücksichtigung.“
- „Unsere Umwelt werden wir durch gemeinsame Anstrengungen schützen und erhalten.“
- „Unsere Verwaltung arbeitet effizient und kundenorientiert.“
- „Wir betreiben eine solide Haushaltspolitik und streben einen langfristig ausgeglichenen Haushalt an.“
- „Bei Investitionen achten wir darauf, dass sie durch Abschreibungen ‚verdient‘ wurden.“
- „Bei all unseren Entscheidungen spielt das ‚wirtschaftliche Handeln‘ eine wichtige Rolle.“

Zur Strukturierung wurden die Ziele und Strategien in vier Leitbildkategorien eingeordnet:

- „Jugend und Bildung“
- „Arbeit und Wohnen“
- „Infrastruktur“ sowie
- „Zukünftige Energieversorgung“

1.3.1 Jugend und Bildung

Leitsatz: „Kinder und Jugendliche sind die Zukunft unserer Gemeinde“

Ziele	Das bedeutet für uns (Nutzen)	Woran messen wir die Ziele (Kennzahlen)	Wie erreichen wir die Ziele (Strategieaussagen)
<p>1. Kinder und Jugendliche unserer Gemeinde haben hervorragende Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten.</p> <p>2. Kinder und Jugendliche nutzen in unserer Gemeinde attraktive Freizeitmöglichkeiten.</p> <p>3. Es gibt eine bedarfsgerechte Betreuung für Kinder im Vorschulalter.</p> <p>4. Wir sind als familienfreundliche Kommune bekannt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalten und Weitergabe unserer traditionellen und kulturellen Werte. • Unsere Jugendlichen besitzen soziale Kompetenz und sind gut für das Berufsleben qualifiziert. • Unterstützung und Entlastung der Familien in der Gemeinde. • Verbesserung der Lebensqualität für Familien mit Kindern. • Vermeiden sozialer Fehlentwicklungen. • Langfristige Senkung der Sozialkosten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Anzahl der Schulabgänger in unseren Schulen. • Die Ausbildungsquote bei den Schulabgängern und in den Betrieben. • Die Verfügbarkeit von Kindergartenplätzen in Bezug zum Bedarf. • Der Anteil der Jugendlichen bei den Vereinen. • Die Entwicklung der Jugendstraftaten. • Die Anzahl der Besucher im Jugendzentrum. • Die Kinderquote (in den Familien), Geburtenrate. • Die Anzahl der neu gegründeten Familien 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir unterstützen und fördern die Jugendarbeit der Vereine. • Wir schaffen ein bedarfsgerechtes Freizeitangebot. • Wir stellen die moderne Ausstattung unserer Schulen sicher. • Wir unterstützen private Initiativen zur Kinder- und Jugendbetreuung. • Wir setzen uns aktiv für die Schaffung von Ausbildungsplätzen ein. • Wir schaffen Rahmenbedingungen für das Zusammenleben von Alt und Jung. • Wir informieren über unsere Angebote und Leistungen. • Wir schaffen alle Voraussetzungen für den Erhalt der Sekundarstufe I und die Errichtung der Sekundarstufe II am Schulstandort Morsbach und sind bestrebt, das Schulangebot im Bereich der weiterführenden Schulen im Ganztagsbetrieb zu führen. • Wir schaffen die Voraussetzungen für eine Verbundgrundschule.

1.3.2 Arbeit und Wohnen

Leitsatz: „Unsere Bürger und Unternehmen sind gern in Morsbach“

Ziele	Das bedeutet für uns (Nutzen)	Woran messen wir die Ziele (Kennzahlen)	Wie erreichen wir die Ziele (Strategieaussagen)
1. Unsere Bürger genießen eine gute Wohnortqualität zu einem attraktiven Preis. 2. Die Mehrzahl unserer Bürger hat einen Arbeitsplatz in Wohnortnähe. 3. Wir haben ein auf den Bedarf ausgerichtetes Sport- und Freizeitangebot. 4. Wir sind eine kompetenter Partner für Unternehmen.	<ul style="list-style-type: none"> • Stabile Einwohnerzahlen. • Wir sind eine attraktive Gemeinde für Neubürger. • Die Zufriedenheit unserer Bürger steigt. • Die Unternehmen haben zufriedener und leistungsfähigere Mitarbeiter. • Wir sichern unsere Steuerkraft. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Neuansiedlungen (bisher nicht in Morsbach gemeldet). • Grundstücks- / Wohnpreisindex. • Anzahl der in Morsbach gemeldeten Haushalte. • Gebührenbelastung der Bürger. • Beschwerdeaufkommen. • Auslastung der Sport- und Freizeiteinrichtungen. • Anzahl der Einpendler und Auspendler. • Anzahl der Unternehmenszu- und -abgänge. • Gewerbesteueraufkommen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir schaffen familiengerechte Wohnumfelder. • Wir stärken unsere Vereine und Gemeinschaften und fördern das Ehrenamt. • Wir bieten bedarfsorientierte Sport- und Freizeiteinrichtungen an. • Wir verbessern stetig unseren Bürgerservice. • Wir pflegen einen engen Kontakt zu unseren Unternehmen. • Wir achten auf einen ausgewogenen Branchenmix bei den Unternehmen. • Wir unterstützen die Standortsicherung unserer Unternehmen durch eine bedarfsgerechte Bauleitplanung. • Wir bewerben gezielt die Leistungen unserer Gemeinde. • Wir bieten Stätten für kulturelle Veranstaltungen.

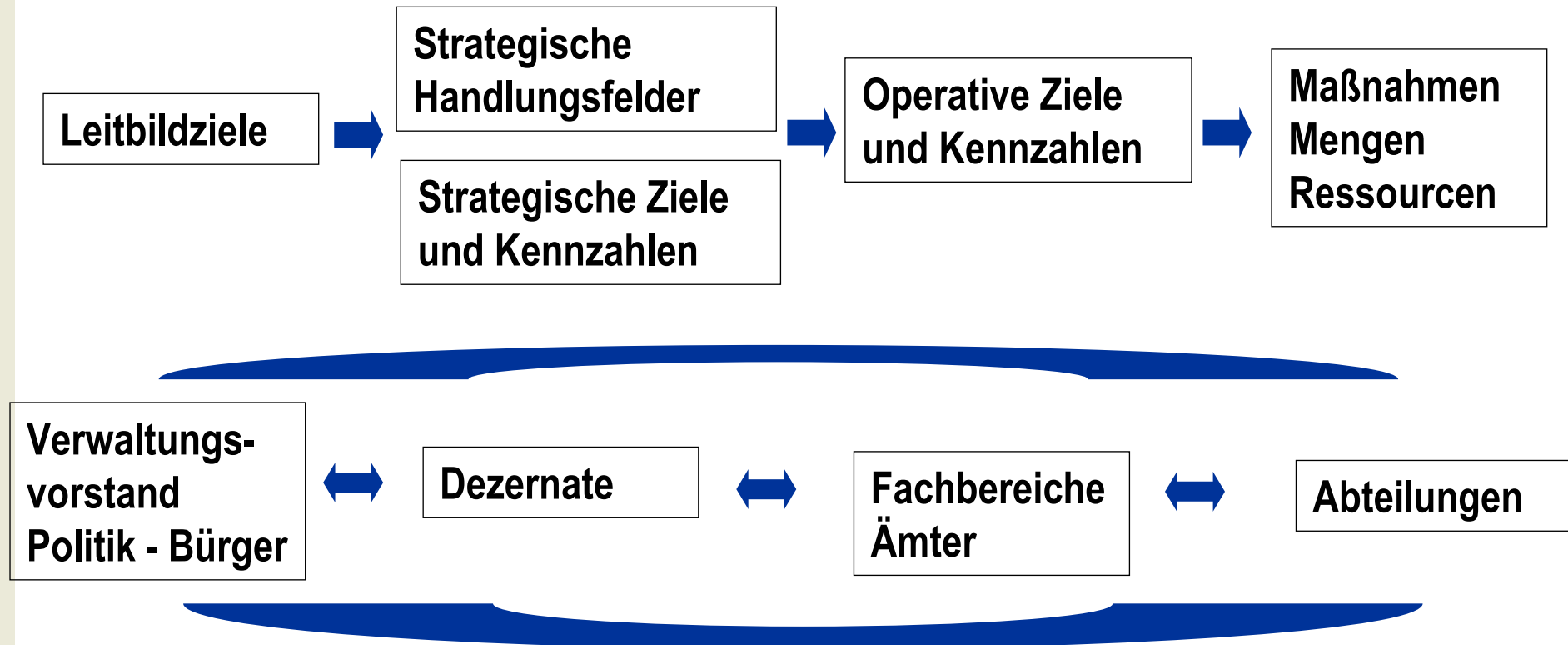
Matrix für die Entwicklung von Zielen und Kennzahlen unter den Leitbildformulierungen:

Leitbild I: Wirtschaftlichkeit der Verwaltung

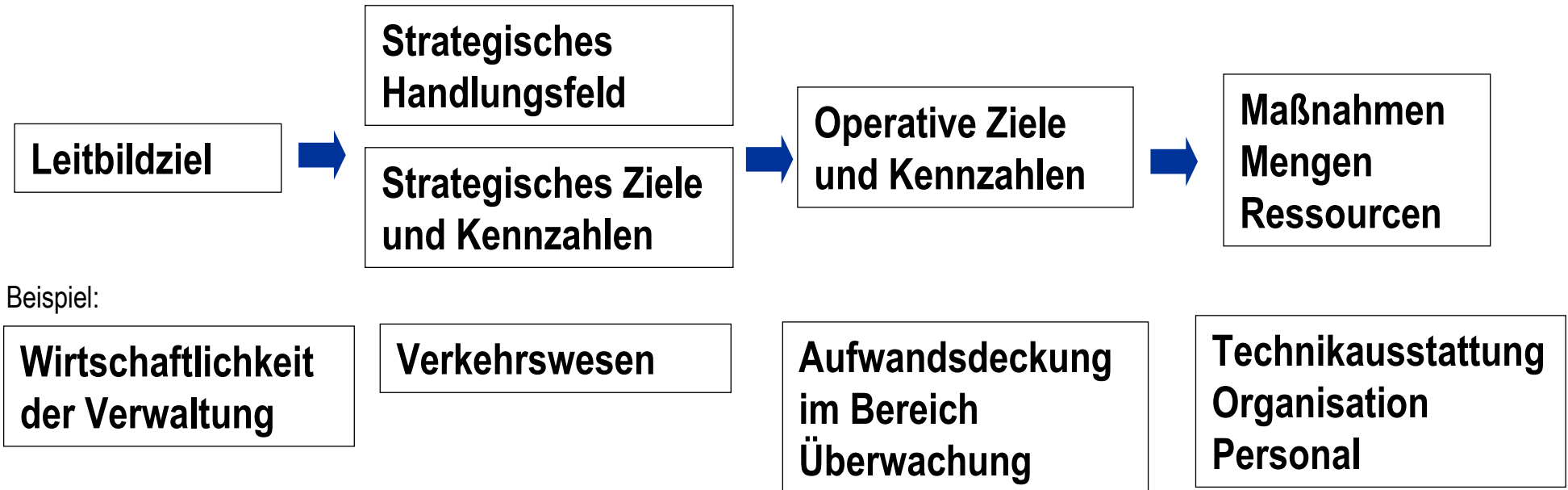
Leitbild II: Gedeihliches Miteinander

Leitbild III: Kundenorientierung

Produkt	Zielfeld	Zielebene	Ziel	Kennzahl
Überwachung des ruhenden Verkehrs	Wirtschaftlichkeit	Strategisch/ Operativ	Steigerung der Wirtschaftlichkeit bis zur vollen Aufwandsdeckung (Zeitachse!)	Aufwand/ Ertrag
	Wirkungen	Strategisch/ Operativ	Steigerung der Auslastung gebührenpflichtiger Parkierungseinrichtungen	Auslastungsquote
	Leistungen	Strategisch/ Operativ	Steigerung der Effizienz	Fälle/ Mitarbeiter
	Mitarbeiter	Strategisch/ Operativ	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	Krankenquote
	Kunden	Strategisch/ Operativ	Erhöhung der Akzeptanz	Zahl der Beschwerden



Zielentwicklung ist ein wechselseitiger Prozess (top down-bottom up)



Die Verknüpfung, Abgleichung und Priorisierung der Strategischen Handlungsfelder ist Aufgabe der Verwaltungsführung und des Rates – Bürgerhaushalt (?)

„Für die gemeindliche Aufgabenerfüllung sollen daher auch die **produktorientierten Ziele** unter Berücksichtigung des einsetzbaren Ressourcenaufkommens und des voraussichtlichen Ressourcenverbrauchs überprüft sowie **Leistungskennzahlen zur Zielerreichung** neu bestimmt und mit den **Finanzziele** verknüpft werden. Die Ziele werden zwischen dem Rat und der gemeindlichen Verwaltung abgestimmt. Auch die Öffentlichkeit kann in den Prozess eingebunden werden. **Die Verpflichtung**, produktorientierte Ziele unter Berücksichtigung des einsetzbaren Ressourcenaufkommens und des voraussichtlichen Ressourcenverbrauchs festzulegen sowie Kennzahlen zur Zielerreichung zu bestimmen, **verlangt von der Gemeinde nichts Unmögliches**, auch wenn es bei der Vielzahl der örtlichen Aufgaben nicht immer einfach sein dürfte, zutreffende und ausreichende produktorientierte Ziele und Leistungskennzahlen festzulegen.“

Handreichung des IM NRW zum NKF, 3. Aufl.

....wenn Sie trotz dieses tröstlichen Hinweises noch Rat oder Hilfe brauchen, rufen Sie mich einfach an



02572-953683

... oder schicken Sie mir eine Mail an dr.knirsch-consult.com