



Betreff: öffentlich
**Teilkonzept Zielsystem Konzept für die Strategische Steuerung in der Landeshauptstadt
Potsdam**

**bezüglich
DS Nr.: 16/SVV/0275**

Erstellungsdatum	01.06.2017
Eingang 922:	

Einreicher: GB Zentrale Steuerung und Finanzen

Beratungsfolge:

Datum der Sitzung	Gremium
-------------------	---------

14.06.2017	Hauptausschuss
------------	----------------

Inhalt der Mitteilung:

Der Hauptausschuss nimmt zur Kenntnis:

Das Teilkonzept Zielsystem für die Strategische Steuerung der Landeshauptstadt Potsdam gemäß Anlage.

Finanzielle Auswirkungen?

Ja

Nein

Das **Formular** „Darstellung der finanziellen Auswirkungen“ ist als **Pflichtanlage** beizufügen.

Fazit finanzielle Auswirkungen:

Oberbürgermeister

Geschäftsbereich 1

Geschäftsbereich 2

Geschäftsbereich 3

Geschäftsbereich 4

--

--

Anlage:

Teilkonzept Zielsystem für die Strategische Steuerung der Landeshauptstadt Potsdam

Präambel

Teilkonzept Zielsystem für die Strategische Steuerung der Landeshauptstadt Potsdam

Mit dem Beschluss der SVV 13/SVV/0660 wurde die Einführung eines Strategischen Steuerungsprozesses in der Landeshauptstadt Potsdam beschlossen. In einem ersten Schritt zur Einführung dieser Steuerung wurde ein Leitbild für die LHP entwickelt, das am 14. September 2016 durch die Stadtverordneten verabschiedet (DS 16/SVV/0275) wurde.

Es ist vorgesehen, aus dem Leitbild eine Zielstruktur mit gesamtstädtischen und daraus abgeleiteten geschäftsbereichsbezogenen Zielen zu entwickeln und diese vollständig im Haushaltsplan (zum Doppelhaushalt 2020/2021) abzubilden.

Gegenwärtig wird intensiv an der Einführung der Strategischen Steuerung gearbeitet. Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, hat die LHP ein extern unterstütztes Projekt aufgestellt.

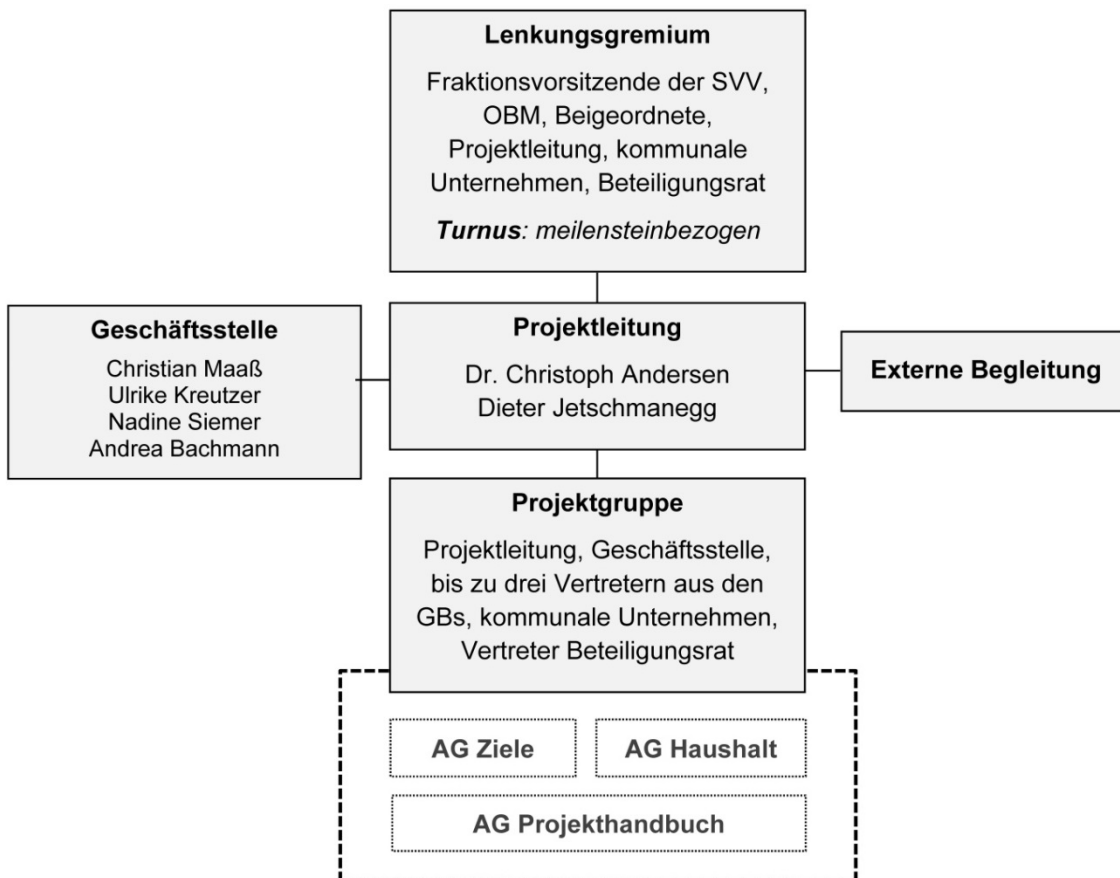


Abb. 1: Projektorganisation im Projekt Strategische Steuerung

Die großen Linien im Projekt gibt das Lenkungsgremium vor. Unter dem Vorsitz des Oberbürgermeisters entscheiden die Vorsitzenden der Fraktionen der Stadtverordnetenversammlung, Vertreter der Geschäftsführungen der kommunalen Unternehmen sowie die Beigeordneten und Vertreter des Beteiligungsrates über Grundsatzfragen im Projekt, um sie dann dem Hauptausschuss und zum Abschluss des Projekts der Stadtverordnetenversammlung vorlegen zu können. Somit ist u. a. gewährleistet, dass die Stadtverordnetenversammlung aktiv in den Prozess der Einführung der Strategischen Steuerung eingebunden ist.

Die Projektleitung haben die Fachbereichsleitenden der Fachbereiche Steuerung und Innovation (FB 14) sowie Kommunikation, Wirtschaft und Beteiligung (FB 92) übernommen.

Die Projektgeschäftsstelle und Projektgruppe unterstützen die Leitung bei operativen und inhaltlichen Fragen. In der Projektgruppe sind je ein Vertreter aus dem Beteiligungsrat und den unmittelbaren Beteiligungen (kommunale Unternehmen) einbezogen. Darüber hinaus gehören bis zu drei Vertreter aus den Geschäftsbereichen sowie Mitarbeiter der Geschäftsstelle Finanzsteuerung und Haushalt der Projektgruppe an. Im Projekt wurden außerdem Arbeitsgruppen installiert. Diese sind das praktische Auge, Informationsquelle und gleichzeitig Spiegelbild der Verwaltung und der kommunalen Unternehmen.

Das Projekt sieht bis zum 1. Quartal 2018 vier zentrale Projektmeilensteine vor:

- Klärung der Methoden
- Erarbeitung eines Zielsystems
- Verknüpfung der Ziele mit dem Haushalt
- Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse in einem Konzept zur Strategischen Steuerung



Abb. 2: Projektplanung und Gremienarbeit

Im Rahmen der ersten Sitzung der Lenkungsgruppe am 27. März 2017 erfolgte eine Grundsatz- und Methodenklärung. In sich anschließenden Arbeitsgruppensitzungen haben die Arbeitsgruppen (AGs) Ziele und Haushalt, ihre Arbeit aufgenommen. Sie halfen dabei, die Methoden inhaltlich mit ihrem Fachwissen zu untersetzen. Anschließend arbeiteten die Mitglieder der Lenkungsgruppe in Fokusgruppen an der Bestimmung der Anforderungen an das Zielsystem.

Das Ergebnis ist das nachfolgend vorgestellte und erarbeitete Teilkonzept Zielsystem, das parallel zur Planung des Doppelhaushaltes 2018/2019 vorgelegt wird. Dieses Teilkonzept ist eine Grundlage für das vorzulegende Gesamtkonzept zur Strategischen Steuerung. Erst

wenn methodisch die Verknüpfung mit dem Haushalt vorliegt, werden die Inhalte des Teilkonzeptes Zielsystem und des Teilkonzeptes Verknüpfung mit dem Haushalt in das Gesamtkonzept zur Strategischen Steuerung in der LHP einfließen.

Das Teilkonzept Zielsystem beschreibt den Prozess, Methoden und Instrumente sowie die Rollen der unterschiedlichen Akteure. Die vollständige Anwendung und Umsetzung des Konzeptes erfolgt erst im Rahmen der Aufstellung des Doppelhaushaltes 2020/2021. Das Konzept sieht u.a. vor, ab der Aufstellung des Doppelhaushalts 2020/2021 die Stadtverordneten in den verschiedenen Phasen des Steuerungszyklus an der Strategischen Steuerung einzubeziehen. Mit der politischen Beschlussfassung im Rahmen des Steuerungszyklus wird der Stadtverordnetenversammlung dabei ein neuartiges Steuerungsinstrument an die Hand gegeben.

Darüber hinaus wird das Teilkonzept Zielsystem um eine Methodik zur niedrighschwelligen Erprobung des Konzeptes im Rahmen der Pilotierung ergänzt. Dabei übt die Landeshauptstadt Potsdam die Entwicklung von strategischen und operativen Zielen in den Geschäftsbereichen ein. Im Ergebnis liegen Strategische Geschäftsbereichsziele und Piloten vor, die in den Vorbericht zum Doppelhaushalt 2018/2019 eingehen werden. Die im Rahmen der Erprobung erarbeiteten Gesamtstädtischen Ziele und Piloten nehmen deshalb nicht die Erarbeitung und Festlegung von Gesamtstädtischen und operativen Zielen im Rahmen des zum Doppelhaushalt 2020/2021 erstmals durchzuführenden Steuerungszyklus vorweg.

Vielmehr wird, gestützt auf eine an Kriterien orientierte Bestimmung der Piloten, das Teilkonzept Zielsystem erprobt, ggf. weiterentwickelt und professionalisiert, um die Erkenntnisse zugleich in das Gesamtkonzept einfließen zu lassen.

Erste Ergebnisse dieser Probephase werden im Doppelhaushalt 2018/2019 abgebildet. Die Pilotierung wird durch das externe Beratungsunternehmen unterstützt.

Landeshauptstadt Potsdam

Teilkonzept Zielsystem für die Strategische Steuerung in der LHP

Teilkonzept Zielsystem

Potsdam / 15.05.2017

Inhalt

- 1. Einleitung / Seite 3**
- 2. Komplexität und Definition / Seite 4**
- 3. Methodik der Strategischen Steuerung ab dem Doppelhaushalt 2020/21**
 - 3.1 Eigenschaften und Grundverständnis / Seite 6
 - 3.2 Wirkungsorientierte Steuerung / Seite 8
 - 3.3 Grundelemente Strategischer Steuerung / Seite 10
 - 3.4 Zielpyramide / Seite 11
 - 3.5 Gesamtstädtische Ziele / Seite 17
 - 3.6 Steuerungszyklus / Seite 19
 - 3.7 Methoden und Instrumente / Seite 26
- 4. Das Vorgehen zur Entwicklung von Piloten für den Doppelhaushalt 2018/19**
 - 4.1 Die nächsten Schritte / Seite 30
 - 4.2 Workshops mit den Geschäftsbereichen (strategische Ziele) / Seite 32
 - 4.2 Workshops mit den Piloten (operative Ziele) / Seite 34
- 5. Anhang / Seite 37**

Einleitung: Das Leitbild der LHP und das Konzept der Strategischen Steuerung

Im September 2016 wurde das Leitbild der Landeshauptstadt Potsdam (LHP) durch die Stadtverordneten beschlossen. Das Leitbild beschreibt 26 Leitlinien aus 6 Bereichen für das Zusammenleben und die Entwicklung der Stadt.

Im nächsten Schritt geht es darum, das Leitbild in das alltägliche Verwaltungshandeln umzusetzen. Mithilfe des Projektes „Strategische Steuerung“ soll das Leitbild mit Leben gefüllt und der Haushalt mit dem Leitbild verknüpft werden. Dieses Steuerungskonzept wird alle Beteiligten unterstützen, die vielfältigen Anforderungen zu bewältigen, die an die LHP als wachsende Stadt gestellt werden.

Die Einführung einer Strategischen Steuerung ist ein komplexes Vorhaben. Die LHP geht dabei stufenweise vor.

- Im **ersten Schritt** wird parallel zur Planung des Doppelhaushaltes 2018/19 ein **Konzept** für die Strategische Steuerung entwickelt. Es beschreibt den Prozess, Methoden und Instrumente sowie die Rollen der unterschiedlichen Akteure. Die vollständige Anwendung und Umsetzung des Konzeptes erfolgt erst im Rahmen der Aufstellung des Doppelhaushaltes 2020/21.
- Im **zweiten Schritt** wird die Entwicklung von strategischen und operativen Zielen in den Geschäftsbereichen und den Piloten erprobt. Ziel ist, erste Ergebnisse im Doppelhaushalt 2018/19 abzubilden.

Das Konzept für die Strategische Steuerung in der LHP muss die Komplexität kommunaler Steuerung berücksichtigen.



Dem Konzept liegt diese Definition von Strategischer Steuerung zugrunde.

Strategische Steuerung ist das langfristig an Zielen orientierte Denken und Handeln.

3. Methodik der Strategischen Steuerung ab dem Doppelhaushalt 2020/21

Das Konzept zur Strategischen Steuerung in der LHP zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Pragmatisch und praxisorientiert
- Klar, verständlich, plausibel, einfach in der Anwendung und flexibel
- Ziele werden gemeinsam und ausgewogen entwickelt und priorisiert
- Ziele sind messbar
- Verknüpfung mit dem Haushalt ist erfolgt
- Erkennbarer Nutzen und Mehrwert für Verwaltung und Politik

Ausgehend von der Diskussion in der Projektgruppe leitet sich folgendes Grundverständnis von strategischer Steuerung ab:

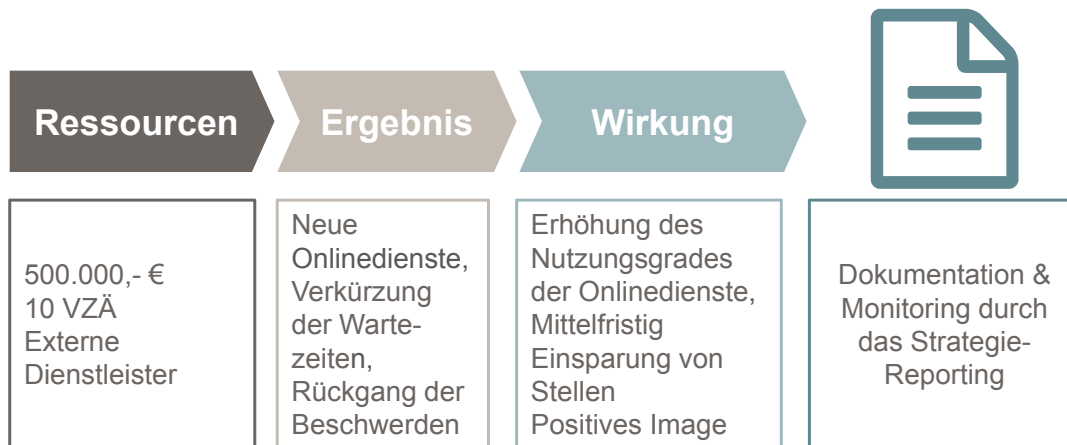
- Ein pragmatischer Ansatz enthält nicht mehr als 5-7 gesamtstädtische Ziele.
- Bei der Entwicklung der gesamtstädtischen Ziele liegt der Fokus auf einer GB-übergreifenden Weiterentwicklung der Stadt.
- Es geht nicht darum, den Status Quo des Aufgabenspektrums abzubilden. Dennoch wird jeder GB – ob direkt oder indirekt – einen Beitrag zur Zielerreichung leisten können.
- Strategische Steuerung führt nicht zu „mehr Budget“, sondern setzt neue Schwerpunkte und ggf. Umverteilung bei den bestehenden Mitteln

3. Methodik der Strategischen Steuerung ab dem Doppelhaushalt 2020/21

Das Konzept basiert auf der Methode der wirkungsorientierten Steuerung.



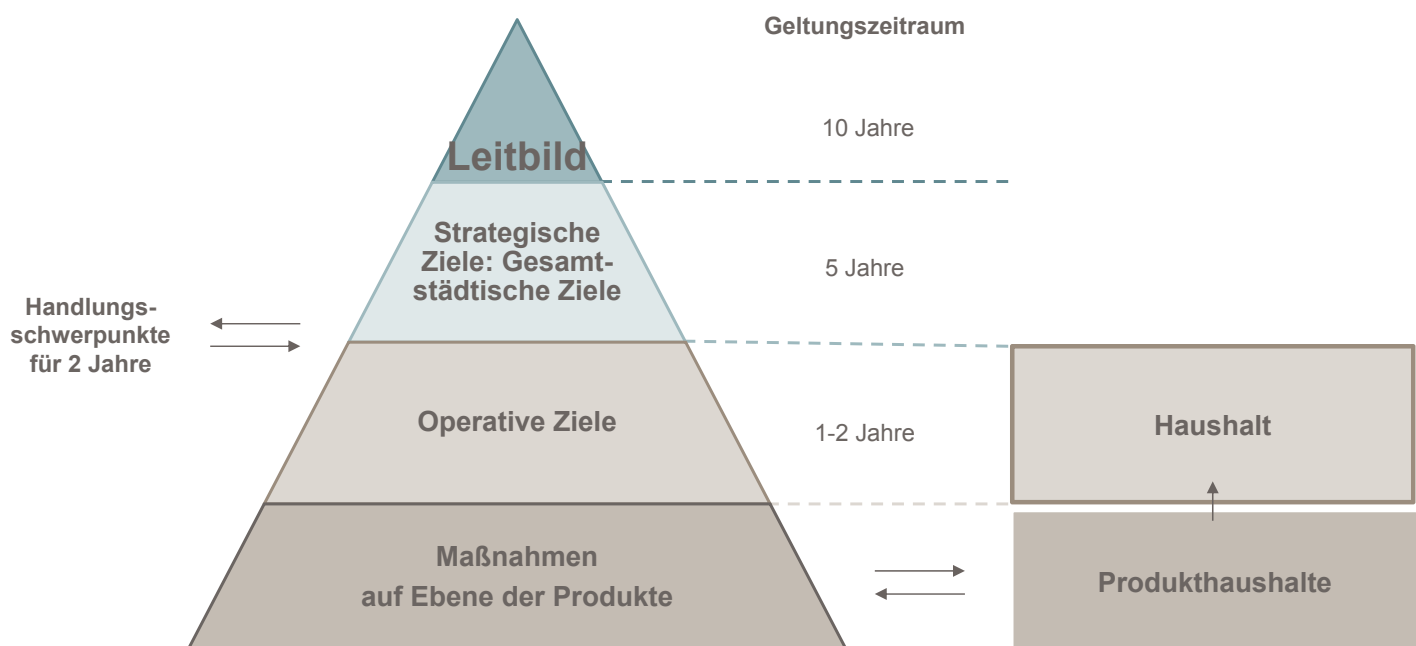
Wirkungsorientierte Steuerung am Beispiel „bürgernahe, effiziente und moderne Verwaltung“.



Das Konzept zur Strategischen Steuerung besteht aus vier Grundelementen.



Ausgangspunkt für die Strategische Steuerung ist die Zielpyramide der Landeshauptstadt Potsdam (1/2).



Ausgangspunkt für die Strategische Steuerung ist die Zielpyramide der Landeshauptstadt Potsdam (2/2).

- Die Zielpyramide verdeutlicht die unterschiedlichen Zielarten:
 - Leitbildziele
 - Strategische Ziele – hier: Gesamtstädtische Ziele
 - Operative Ziele
- Die Zielarten unterscheiden sich durch den Zeithorizont bzw. Geltungsdauer und den Grad der Konkretisierung: je weiter oben in der Pyramide verortet, umso allgemeingültiger und abstrakter sollte das Ziel sein.
- Auch die Messbarkeit der Zielarten ist unterschiedlich: operative Ziele sind immer messbar, strategische Ziele nur bedingt.

Die konkrete Verknüpfung von Zielsystem und Haushalt findet ab der operativen Zielebene statt. Auf Ebene der strategischen Ziele werden die finanziellen Rahmenbedingungen abstrakt mitgedacht.



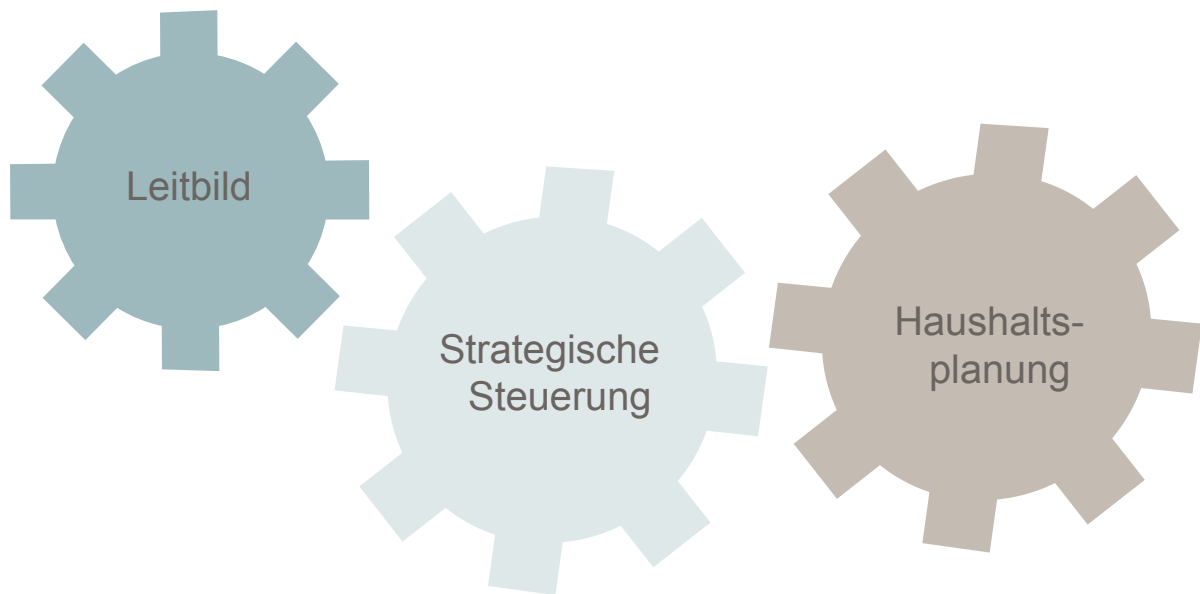
Beispiel für ein kompaktes Zielsystem: Die Stadt Mannheim

„Mannheim als Deutschlands kompakteste Metropole wächst und entwickelt sich weiter als vielgestaltige, tolerante und bunte Stadt. Dabei versteht sich Mannheim in besonderer Weise als Stadt aktiver Einwohnerinnen und Einwohner und damit als Bürgerstadt.“

Strategische Ziele Stadt Mannheim	Stärkung der Urbanität	Talente überdurchschnittlich gewinnen, entwickeln und halten	Zahl der Unternehmen und (qualifizierten) Arbeitsplätze in Mannheim steigern	Toleranz bewahren, zusammen leben	Bildungserfolg der in Mannheim lebenden Kinder, Jugendlichen u. Erwachsenen erhöhen	Die zentralen Projekte „Kulturhauptstadt 2020“ und Masterplan Kreativwirtschaft erfolgreich umsetzen	Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und der Mitwirkung
Dezernat III	Schwerpunkthemen		Umsetzungsverantwortung auf Dienststellenebene				
	Jedes Kind hat einen qualifizierten Schulabschluss		FB 51, FB 40, FB 50				
	Managementziele	Kennzahlen	Zielwert	Maßnahme			
FB 51	Jedes Kind hat bis zur Einschulung ausreichend Sprachkompetenz, um dem Unterricht zu folgen	Quote der Kinder, die mit ausreichend Sprachkompetenz eingeschult werden (ESU)	71,0% (2013)	Sprachfördermaßnahmen für alle Kinder mit Sprachförderbedarf, die in Kitas sind			
FB 40	Bildungschancen durch den Ausbau von Ganztagschule für die in Mannheim lebenden Kinder erhöhen	Quote Klassenwiederholer HS: Quote Klassenwiederholer RS: Quote Klassenwiederholer Gym.:	2,8 (2013) 5,8 (2013) 2,8 (2013)	Beratung von Schulen in Bezug auf Ganztagskonzepte Zielvereinbarungsprozesse mit Schulen abschließen			
FB 50	Teilhabe an gesellschaftlichem und kulturellem Leben ermöglichen und steigern	Anzahl Mannheimer Bürger/innen, für die durch FB50 und JC eine gesellschaftliche und kulturelle Teilhabe ermöglicht wurde	73.000 (2013)	Ermäßigungsrichtlinien für Hilfeempfänger aushandeln bei allen Kultur-einrichtungen der Stadt			

Ausschnitt Zielsystem

Die unterschiedlichen Prozesse und Instrumente in der LHP werden verzahnt.



Die Entwicklung der Gesamtstädtischen Ziele für den Doppelhaushalt 2020/21 erfolgt im Dialog von Verwaltung und Politik.

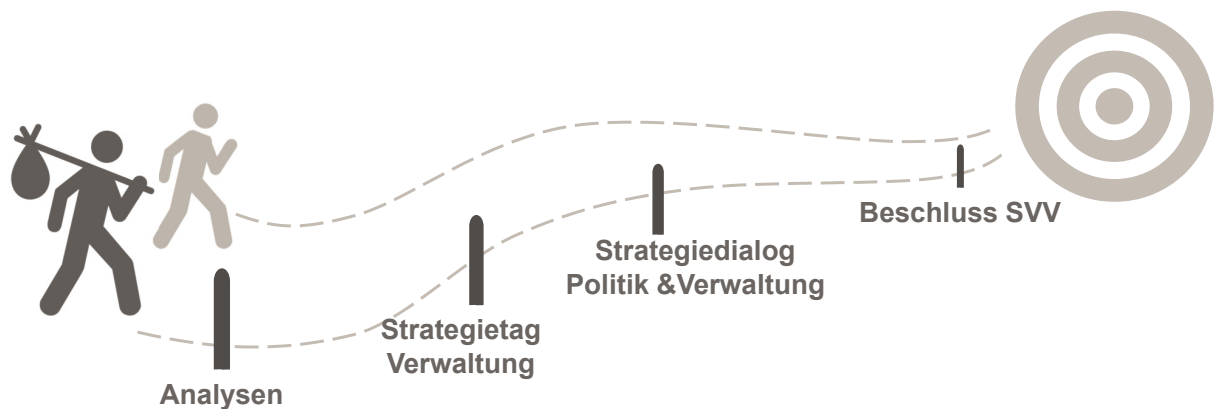
Die Gesamtstädtischen Ziele geben die Richtung und die Schwerpunkte des Verwaltungshandelns in den nächsten fünf Jahren vor. Diese werden in einem strukturierten und moderierten Dialog zwischen Verwaltungsleitung und Politik erarbeitet.

Der Prozess kann wie folgt angelegt werden:

1. Vorbereitung: Ist-Analyse anfertigen, um Herausforderungen und anstehende Veränderungen der nächsten fünf Jahre zu beschreiben (Zahlen, Daten und Fakten des Bereichs Statistik und Wahlen sowie des Controllings nutzen); Vorschläge für Gesamtstädtische Ziele ableiten.
2. Strategietag Verwaltungsleitung: Im Rahmen einer eintägigen Veranstaltung werden auf Basis der Analysen und der Vorschläge für die Ziele die Gesamtstädtischen Ziele entwickelt.
3. Strategiedialog Verwaltungsleitung und Politik: Die Ergebnisse des Strategietages werden der Politik (nicht mehr als zwei Vertreter pro Fraktionen) vorgestellt, Bewertungen eingesammelt und die größtmögliche Schnittmenge zu den Gesamtstädtischen Zielen hergestellt.
4. Ziel des Prozesses ist es, einen Beschluss der Gesamtstädtischen Ziele durch die SVV gut vorzubereiten und diesen herbeizuführen.

Der politische Beschluss der Gesamtstädtischen Ziele für den Doppelhaushalt 2020/21 ist der Einstieg in die Strategische Steuerung.

Erst wenn die Gesamtstädtischen Ziele durch die SVV in 2019 verabschiedet sind, tritt der jährliche Steuerungszyklus in Kraft, wie ab Folie 19 beschrieben.



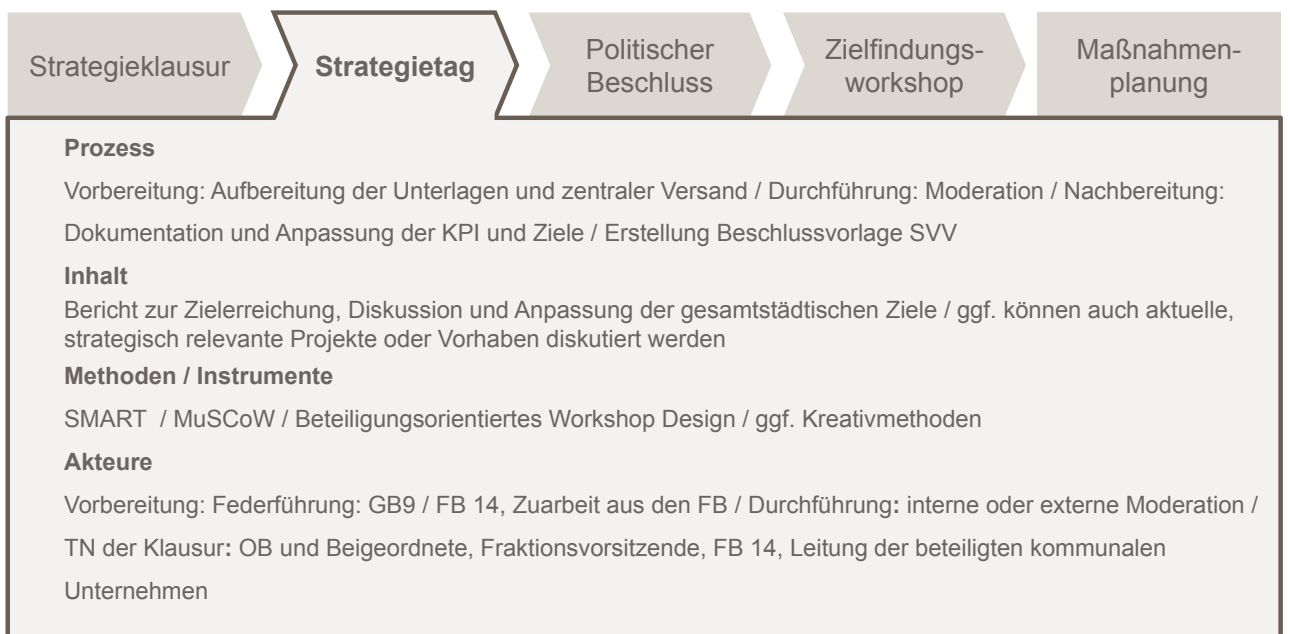
Die fünf zentralen Schritte im jährlichen Steuerungszyklus.



Der Steuerungszyklus im Detail: 1. Die zweitägige Strategieklausur der Verwaltungsleitung



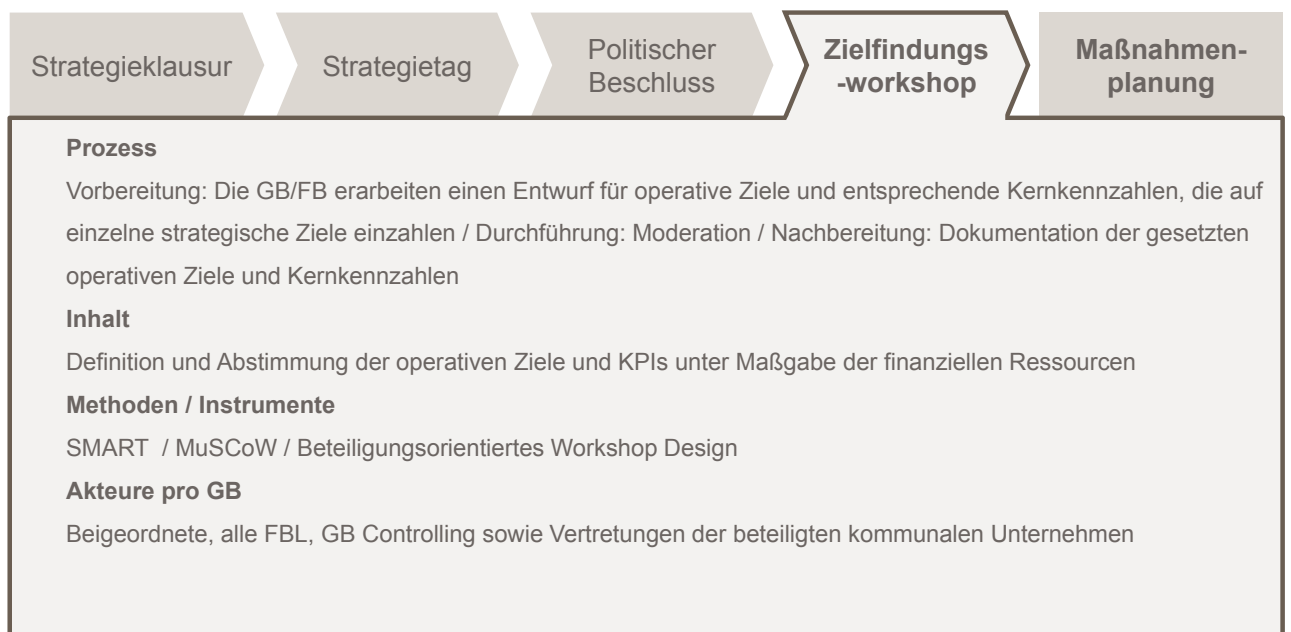
Der Steuerungszyklus im Detail: 2. Der Strategietag der Verwaltungsleitung und Politik



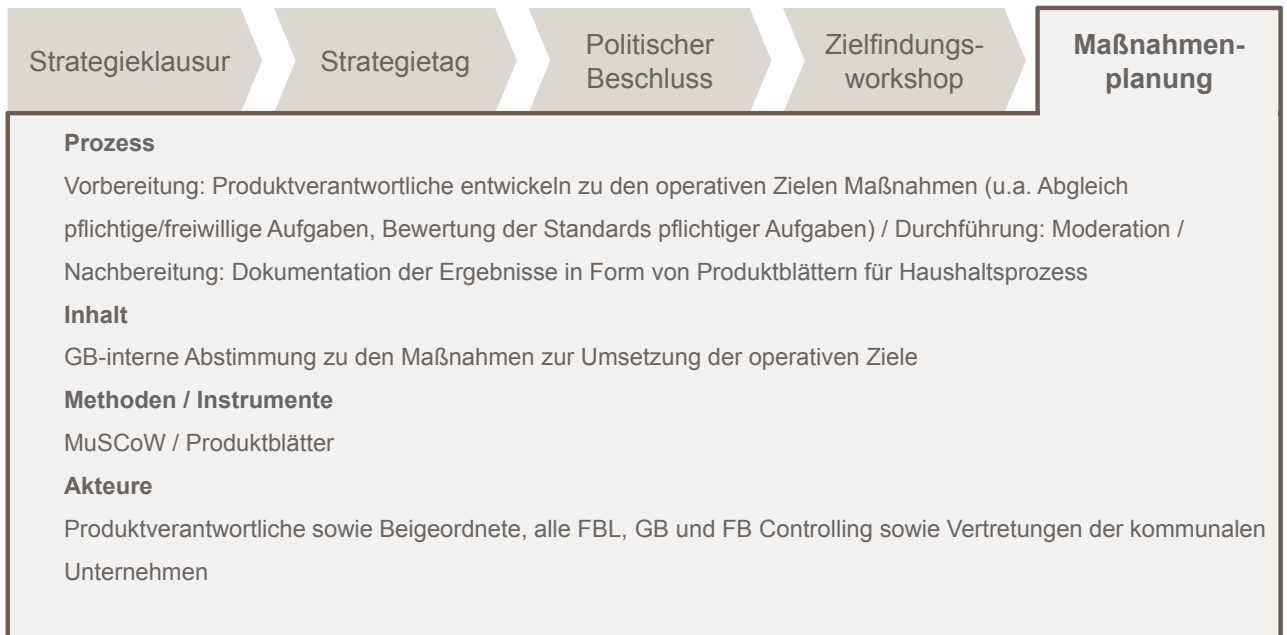
Der Steuerungszyklus im Detail: 3. Politische Beschlussfassung



Der Steuerungszyklus im Detail: 4. Zielfindungsworkshops in den Geschäftsbereichen




Der Steuerungszyklus im Detail: 5. Maßnahmenplanung mit Budget



Der Steuerungszyklus im Detail: Das halbjährliche Strategie-Reporting

Ein Strategie-Reporting ist das zentrale Berichtsprodukt zur Strategieumsetzung. Es stellt sicher, dass die Strategieumsetzung ausreichend Aufmerksamkeit durch die Verwaltungsleitung („Management-Attention“) erhält.

In dem Reporting werden nicht alle Kennzahlen abgebildet, die zur Zielerreichung erhoben werden, sondern nur die KPI, d.h. die Key Performance Indicator oder Kernkennzahlen, die besonders relevant für die Steuerung sind.

Ziel	KPI*	Zielwert	KPI* IST / Zielwert	Indikative Bewertung 
------	------	----------	---------------------	--

* KPI: Key Performance Indicator oder Kernkennzahl

Zur Definition der Ziele wird die SMART-Systematik genutzt.

S	= spezifisch	Ziele müssen spezifisch, präzise und konkret definiert sein.
M	= messbar/ bewertbar	Ziele sind einfach und zeitnah messbar, sie orientieren sich an bereits vorhandenen Messgrößen.
A	= attraktiv	Ziele sind attraktiv, wenn sie anspruchsvoll und erreichbar sind. Die Zielerreichung ist von FK/Team beeinflussbar.
R	= resultat- orientiert	Ziele sind an einem gewünschten Resultat orientiert. Ziele haben ein wirtschaftliches Potenzial.
T	= terminiert	Ziele sind auf einen Endtermin hin definiert.

Zur Priorisierung von Zielen und Maßnahmen wird die MuSCoW-Methode genutzt.

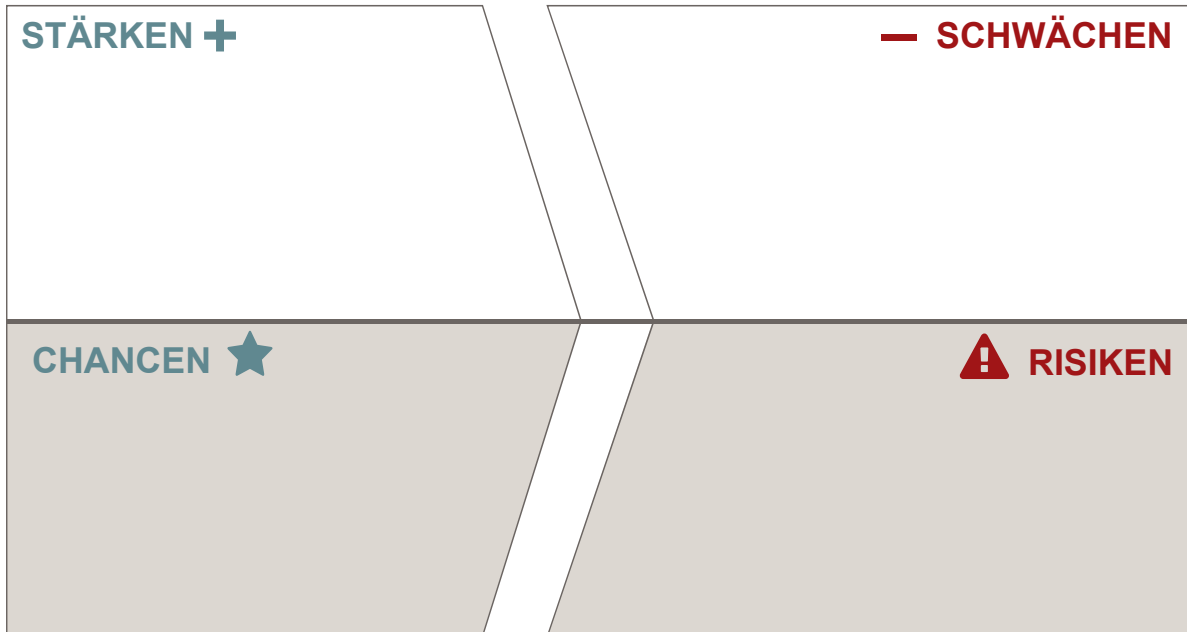
M – MUST (60%): Die Umsetzung dieser „Muss“-Ziele ist zwingend erforderlich – sie sind Voraussetzungen für das erfolgreiche Agieren der Landeshauptstadt Potsdam und erfordern klare Kriterien (NEIN-Antwort = MUST-Ziel)

S – SHOULD (20%): Diese Ziele „sollten“ umgesetzt werden, wenn alle MUST-Ziele trotzdem erfüllt werden können. Sie sind aber veränder- oder verhandelbar.

C – COULD (20%): Diese Ziele werden umgesetzt, wenn alle MUST- und SHOULD-Ziele erfüllt sind und noch ausreichend Ressourcen und Zeit vorhanden sind.

W – WON'T: Diese Ziele und Anforderungen werden im festgelegten Zeitraum noch nicht umgesetzt, dienen aber als Ideenpool/Anforderungen für die nächste Planungsperiode. Zudem dient diese Kategorie der präzisen Abgrenzung von Anforderungen und verhindert zugleich das Vergessen der hier gesammelten Ziele.

Mit einer SWOT können Veränderungen und Herausforderungen in der LHP analysiert und für die Vorbereitung von Workshops genutzt werden.



Bei der Entwicklung der Gesamtstädtischen Ziele kann es zu Konflikten kommen – unsere Praxiserfahrung widerlegt diese Befürchtung.



Das Projekt „Strategische Steuerung“: Die nächsten Schritte im Überblick



Die Entwicklung von strategischen und operativen Zielen wird im Rahmen des Projektes „Strategische Steuerung“ erprobt.

Im Rahmen des Projektes „Strategische Steuerung“ wird in diesem Jahr die Erarbeitung und Formulierung von strategischen und operativen Ziele geübt.

Das Ziel ist es, gute Beispiele zu erarbeiten, die in den Vorbericht zum Doppelhaushalt 2018/19 einfließen.

Hierfür sieht der Projektplan zwei Workshop-Formate vor:

1. Workshops mit den Geschäftsbereichen zur Entwicklung von strategischen Zielen
2. Workshops mit den „Piloten“ zur Entwicklung von operativen Zielen und Kennzahlen

Die Lenkungsgruppe bestätigt die strategischen Ziele und die Auswahl der Piloten, die in den GB-Workshops erarbeitet und identifiziert wurden.

Die Workshops mit den Geschäftsbereichen zur Entwicklung von Beispielen für strategische Ziele: Details zum Ablauf

1	Einführung / Einordnung des WS in das Projekt	Dauer des Workshops: 4 Stunden
2	Kurz-Input: Methoden und gute Beispiele aus der Praxis	Für Entwicklung der strategischen Ziele arbeiten wir mit einer Vorlage. Basierend auf dem Leitbild und den Handlungsschwerpunkten machen wir Vorschläge für strategische Ziele, die diskutiert und angepasst werden können. Leitfrage für die Diskussion: Wo sind die größten Veränderungen zu erwarten?
3	Übung: Entwicklung von strategischen Zielen mit Hilfe von SMART	<i>Teilnehmende (Mindestanforderung):</i> Geschäftsbereichsleitung bzw. Beigeordnete Persönl. Referenten der GBL, GB Controllende Alle Fachbereichsleitungen (max. 5) Jeweils 1 Vertretung pro Kommunalunternehmen, welche thematisch nah zum GB angesiedelt ist. Die weitere Ausgestaltung obliegt den Geschäftsbereichen
4	Übung: Priorisieren der Ziele mit MuSCoW	
5	Ausblick, weiteres Vorgehen	<i>Piloten:</i> Jeder GB benennt mit Blick auf die Ergebnisse einen Piloten für die Ableitung von operativen Zielen.

Die Ergebnisse aus den Workshops mit den Geschäftsbereichen werden der AG Ziele und der Lenkungsgruppe vorgestellt.

Ergebnisse der Workshops mit den Geschäftsbereichen werden Beispiele für strategische Ziele sein. Diese werden sich in der Formulierung und auch im Inhalt unterscheiden.

In der AG Ziele werden die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert.

Die Lenkungsgruppe bestätigt die strategischen Ziele und die Auswahl der Piloten, die in den GB-Workshops identifiziert wurden.

Was ist ein Pilot im Projekt Strategische Steuerung?



Im Pilot werden operative Ziele entwickelt, die unmittelbaren Bezug zu den gesamtstädtischen Ziele haben. Verantwortlich für die Entwicklung von operativen Zielen ist die Ebene der Fachbereiche. Es ist sinnvoll, einen Piloten pro GB festzulegen.

Die Geschäftsbereiche wählen einen Piloten anhand folgender Kriterien aus:

- Politische Relevanz
- Themen mit Veränderungs- und Innovationspotenzial und somit strategisch relevant
- Gestaltbar innerhalb des Budget- und Kompetenzbereichs eines FB
- Mit vorhandenen Daten können messbare operative Ziele definiert werden
- Motivierend für die Beschäftigten an der Mitwirkung



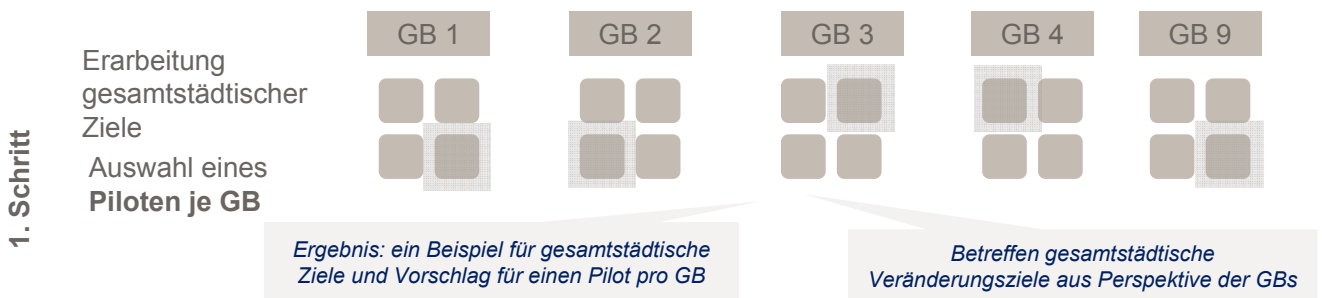
Die Workshops mit den Piloten zur Entwicklung von Beispielen für operative Ziele: Details zum Ablauf



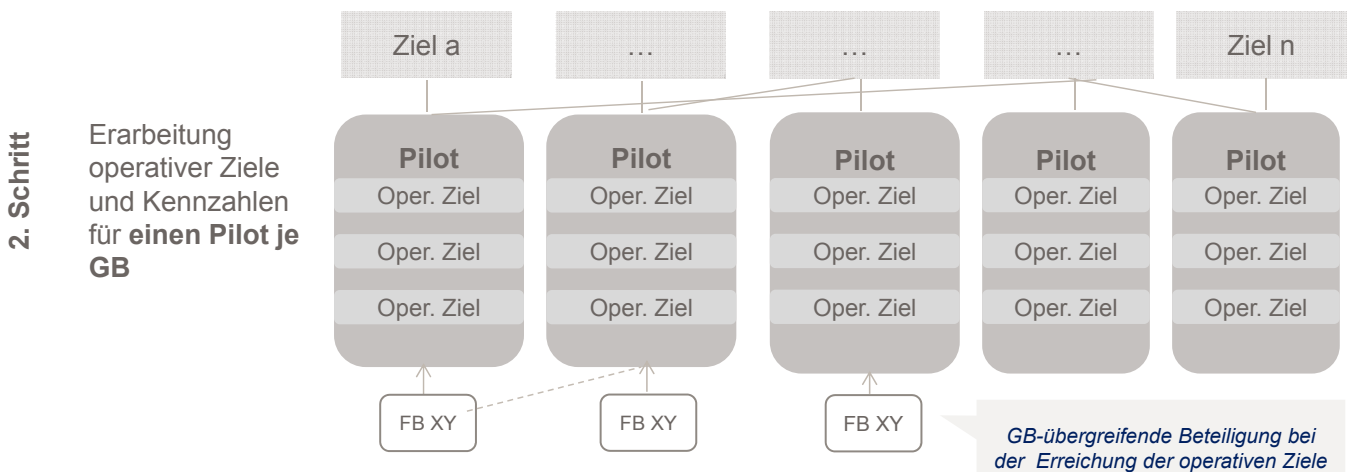
1	Einführung / Einordnung des WS in das Projekt	Dauer des Workshops: 4 Stunden
2	Kurz-Input: Methoden und gute Beispiele aus der Praxis	Für die Ableitungen der operativen Ziele aus den strategischen Zielen arbeiten wir mit folgenden Leitfragen: Was müssen wir tun, um das strategische Ziel zu erreichen? Was machen wir heute schon und können es beibehalten? Was müssen wir ändern? Mit welchen Kennzahlen können wir die Zielerreichung messen?
3	Übung: Ableitung von operativen Zielen mit Hilfe von SMART sowie Kennzahlen	Teilnehmende:
4	Übung: Priorisieren der Ziele mit MuSCoW	Die Definition der Teilnehmenden erfolgt nach den GB-Workshops
5	Ausblick, weiteres Vorgehen	



4. Das Vorgehen zur Entwicklung von Piloten für den Doppelhaushalt 2018/19 im Überblick



Diskussion in der AG Ziele + LG bestätigt die Strategischen Ziele und Piloten



Definitionen

Strategische Ziele

Strategische Ziele sind Ziele, die langfristigen Charakter haben und eher grundsätzlicher Natur sind. Sie sind entsprechend weniger stark konkretisiert, sondern abstrakter und globaler. Strategische Ziele werden i.d.R. von der Politik mit der Verwaltung vereinbart. Strategischen Ziele werden durch die operativen Ziele konkretisiert.

Operative Ziele

Operative Ziele sind kurz- oder mittelfristig angelegte, stärker konkretisierte Ziele. Die operativen Ziele sind den strategischen Zielen untergeordnet und sind daher aufeinander abgestimmt. Operative Ziele leiten sich aus den strategischen Zielen ab. Bei der Formulierung operativer Ziele werden die SMART-Kriterien beachtet.