



Betreff:

öffentlich

Konzept Strategische Steuerung der Landeshauptstadt Potsdam - Gesamtkonzept

Einreicher: GB Zentrale Steuerung und Finanzen

Erstellungsdatum 11.04.2018

Eingang 922: 12.04.2018

Beratungsfolge:		Empfehlung	Entscheidung
Datum der Sitzung	Gremium		
02.05.2018	Stadtverordnetenversammlung der Landeshauptstadt Potsdam		

Beschlussvorschlag:

Die Stadtverordnetenversammlung möge beschließen:

Das Konzept Strategische Steuerung der Landeshauptstadt Potsdam – Gesamtkonzept.

Überweisung in den Ortsbeirat/die Ortsbeiräte:

Nein

Ja, in folgende OBR:

Anhörung gemäß § 46 Abs. 1 BbgKVerf

zur Information

Finanzielle Auswirkungen?

Nein

Ja

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

Fazit Finanzielle Auswirkungen:

Oberbürgermeister

Geschäftsbereich 1

Geschäftsbereich 2

Geschäftsbereich 3

Geschäftsbereich 4

Berechnungstabelle Demografieprüfung:

Wirtschaftswachstum fördern, Arbeitsplatzangebot erhalten bzw. ausbauen Gewichtung: 30	Ein Klima von Toleranz und Offenheit in der Stadt fördern Gewichtung: 10	Gute Wohnbedingungen für junge Menschen und Familien ermöglichen Gewichtung: 20	Bedarfsgerechtes und qualitativ hochwertiges Betreuungs- und Bildungsangebot für Kinder u. Jugendl. anbieten Gewichtung: 20	Selbstbestimmtes Wohnen und Leben bis ins hohe Alter ermöglichen Gewichtung: 20	Wirkungsindex Demografie	Bewertung Demografie-relevanz
					0	keine

Begründung:

Im Jahr 2011 hat die Stadtverordnetenversammlung beschlossen, eine strategische Steuerung in der Landeshauptstadt Potsdam (LHP) einzuführen (DS 11/SVV/0907). Im ersten Schritt wurde dafür ein Leitbild unter der Beteiligung der Potsdamerinnen und Potsdamer entwickelt. Die Stadtverordnetenversammlung hat das Leitbild am 14. September 2016 beschlossen (DS 16/SVV/0275).

Im nächsten Schritt unterzeichnete der Oberbürgermeister Ende 2016 die Projektverfügung für das Projekt Konzept Strategische Steuerung. Seit November 2016 arbeitet das Projektteam der LHP an der Erstellung des Konzeptes. Dabei wurde es auch extern unterstützt. Der Projektplan sah dabei verschiedene Schritte vor. Zunächst wurde das Teilkonzept Zielsystem, welches am 14. Juni 2017 im Hauptausschuss zur Kenntnis genommen wurde (DS 17/SVV/0509), erarbeitet. In einer dafür gegründeten Arbeitsgruppe erfolgte eine Verständigung darüber, welche konzeptionellen Ansprüche die LHP an Ziele formuliert und wie künftig Ziele gebildet werden sollen. Anschließend wurden in der Arbeitsgruppe Haushalt Grundlagen für die Verknüpfung des Zielsystems mit dem Haushalt geschaffen. Das Ergebnis wurde im Teilkonzept Verknüpfung mit dem Haushalt beschrieben.

Abschließend wurden die beiden Teilkonzepte zu einem Gesamtkonzept zusammengeführt. Das Konzept Strategische Steuerung der LHP bildet nun den Anschluss an das Leitbild. Das Konzept besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil werden das Verständnis und die Grundelemente der Strategischen Steuerung festgeschrieben. Im zweiten Teil wird das zentrale Element des Konzeptes, der integrierte Strategiezyklus vorgestellt. Mit Hilfe dieses Zyklus wird ein Zielsystem vom Leitbild abgeleitet und eine Verknüpfung mit dem Haushalt hergestellt. In acht Schritten wird ein Prozess beschrieben, der zum einen den Fokus auf die Zielbildung und die Untersetzung der Ziele mit Ressourcen legt. Zum anderen ermöglicht der Zyklus die frühzeitige Beteiligung der zentralen Akteure. So soll bspw. die Stadtverordnetenversammlung bereits vor dem Beschluss eines qualifizierten Eckwerts in die Planung im Rahmen eines Strategietages mit eingebunden werden. Im letzten Teil enthält das Konzept Methoden, die zur Entwicklung von Zielen relevant sind. Diese sollen im Strategiezyklus zur Entwicklung von Zielen herangezogen werden. Darüber hinaus ist das Konzept als „lebendiges“ Dokument zu verstehen. Die Strategische Steuerung und insbesondere der Strategiezyklus sind anpassungs- und lernfähig. Die konkreten Erfahrungen aus ihrer Anwendung bilden die Basis für ihre stetige Weiterentwicklung. Ziel ist ein möglichst passgenaues Modell der Strategischen Steuerung für die Landeshauptstadt Potsdam.

Bei der Erstellung des Konzeptes wurde großer Wert darauf gelegt, dieses parallel in der Praxis zu testen. Daher wurden neben der Erstellung des Konzeptes Piloten für die einzelnen Geschäftsbereiche erarbeitet. In dieser Phase wurde sowohl die Zielformulierung, als auch die Verknüpfung mit dem Haushalt geprobt. Das Ergebnis ist Teil des Vorberichts zum Haushaltsplan 2018/2019. Die Piloten müssen im aktuellen Doppelhaushalt umgesetzt werden. Um dies zu überprüfen wird es im Laufe des Jahres ein Strategie-Reporting geben.

Das Konzept Strategische Steuerung soll mit der kommenden Haushaltplanung 2020/2021 implementiert werden. Damit dies gelingen kann, müssen zunächst noch die Gesamtstädtischen Ziele erarbeitet werden. Diese bilden das „Bindeglied“ zwischen dem Leitbild und den strategischen und operativen Zielen. Die Gesamtstädtischen Ziele sollen gemeinsam von der Verwaltung und den Stadtverordneten erarbeitet werden. Dafür werden im Anschluss an den Beschluss des Konzeptes ein Strategietag (Verwaltung) und ein Strategiedialog (Politik und Verwaltung) durchgeführt.

Das Projekt wurde, wie schon das Projekt Leitbildentwicklung, von einer Projektgruppe und einem Lenkungsgremium begleitet. Beide Gruppen wurden aufgrund der thematischen Verbundenheit aus der Leitbildentwicklung übernommen. Daher sind beide Gremien bereits seit 3,5 Jahren an der Entwicklung der Strategischen Steuerung beteiligt. Im jetzigen Projekt der Konzeptentwicklung tagte das Lenkungsgremium vier Mal. Anlassbezogen wurden die Fraktionsvorsitzenden, die Geschäftsführer der kommunalen Unternehmen sowie der Oberbürgermeister und die Beigeordneten über den aktuellen Stand des Projektes informiert und um die Zustimmung zum weiteren Verfahren gebeten.

In der letzten Sitzung des Lenkungsgremiums am 21. März 2018 wurde dem Lenkungsgremium das Gesamtkonzept vorgestellt. Es herrschte Konsens über das Konzept und der Einbringung der Beschlussvorlage wurde zugestimmt. Das Lenkungsgremium hat sich für einen Sofortbeschluss des Konzeptes ausgesprochen.

Anlage:

Gesamtkonzept



Landeshauptstadt
Potsdam



Strategische Steuerung der Landeshauptstadt Potsdam Gesamtkonzept



**Landeshauptstadt
Potsdam**

Strategische Steuerung der Landeshauptstadt Potsdam Gesamtkonzept

Impressum

Herausgeber:

Landeshauptstadt Potsdam
Der Oberbürgermeister

Fachbereich Steuerung und Innovation
Bereich Strategische Steuerung
Ansprechpartner: Dr. Christoph Andersen, Fachbereichsleiter

Fachbereich Kommunikation, Wirtschaft und Beteiligung
Ansprechpartner: Dieter Jetschmanegg, Fachbereichsleiter

Friedrich-Ebert-Straße 79/81
D-14469 Potsdam

www.potsdam.de

Text und Bearbeitung:

Nordlicht Management Consultants GmbH
Zirkusweg 1 / D-20359 Hamburg
Nürnberger Straße 14-15 / D-10789 Berlin

Ansprechpartnerin: Anna Hombeck
Telefon +49 (0)40 / 31 99 35-0125
aho@nordlicht-consultants.com

Fotos:

Eingang Rathaus, Landeshauptstadt Potsdam / Hermann&Schlicht (Titelseite)
Rathaus Detailansichten, Landeshauptstadt Potsdam / F. Daenzer (Titel- und Rückseite)

Stand: Februar 2018

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

Inhalt

Abbildungen und Tabellen	1
Abkürzungsverzeichnis	2
Management Summary	3
Einleitung	6
1. Das Projekt im Überblick	7
2. Definition und Grundverständnis	8
3. Das Konzept der Strategischen Steuerung der LHP	10
3.1 Wirkungsorientierte Steuerung	11
3.2 Zielpyramide	13
3.3 Entwicklung der gesamtstädtischen Ziele	15
3.4 Integrierter Strategiezyklus	17
3.4.1 Schritt 0: Kassensturz	19
3.4.2 Schritt 1: Zielfindungsworkshops I pro Geschäftsbereich	20
3.4.3 Schritt 2: Strategieklausur	22
3.4.4 Schritt 3: Strategietag	24
3.4.5 Schritt 4: Strategie-Beschluss	25
3.4.6 Schritt 5: Zielfindungsworkshops II in den federführenden Geschäftsbereichen	26
3.4.7 Schritt 6: Maßnahmenplanung	28
3.4.8 Haushaltsaufstellung	29
3.4.9 Schritt 7: Haushaltsbeschluss	29
3.4.10 Strategie-Reporting	30
3.4.11 Indikativer Zeitplan	32
3.5 Methoden und Instrumente	32
3.5.1 SMART-Systematik zur Definition von Zielen	33
3.5.2 MuSCoW-Methode zur Priorisierung von Zielen und/oder Maßnahmen	34
3.5.3 SWOT-Analyse	34
3.5.4 Risikostufen	36
3.5.5 Aufgabenkritik	37
3.5.6 Umgang mit Zielkonflikten	38
3.5.7 Umgang mit unterjährigen Ressourcenanforderungen	39
4. Die Erprobung des Teilkonzepts Zielsystem	40
4.1 Geschäftsbereichs-Workshops zur Entwicklung strategischer Ziele	40
4.2 Pilot-Workshops zur Entwicklung von operativen Zielen und Maßnahmen	43
5. Einführung der Strategischen Steuerung	45
6. Anhang	46
6.1 Projektarchitektur	46
6.2 Übersicht der durchgeführten Termine	47
6.3 Übersicht der beteiligten Akteure	47

6.4	Strategiezyklus	48
6.5	Überblick zum integrierten Strategiezyklus	49
6.6	Checkliste SMART	51
6.7	Checkliste MuSCoW	51
6.8	Anwendungsbereiche SWOT-Analyse	52

Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Zielpyramide	3
Abbildung 2: Integrierter Strategiezyklus	4
Abbildung 3: Das Projekt im Überblick	7
Abbildung 4: Komplexität aufgrund einer Vielzahl von Akteuren	11
Abbildung 5: Wirkungsorientierte Steuerung	11
Abbildung 6: Wirkungsorientierte Steuerung am theoretischen Beispiel „bürgernahe, effiziente und moderne Verwaltung“	12
Abbildung 7: KGSt-Ansatz zur Wirkungsorientierung von Strategischer Steuerung	12
Abbildung 8: Zielpyramide	13
Abbildung 9: Beispielhafte Zielpyramide	15
Abbildung 10: Schematische Darstellung des Prozesses zur Erarbeitung gesamtstädtischer Ziele	17
Abbildung 11: Integrierter Strategiezyklus	18
Abbildung 12: Kassensturz	20
Abbildung 13: Zielfindungsworkshops I pro Geschäftsbereich	21
Abbildung 14: Theoretisches Beispiel zur Logik des Strategie-Beschlusses	23
Abbildung 15: 2-tägige Strategieklausur	24
Abbildung 16: Strategietag	25
Abbildung 17: Strategie-Beschluss	26
Abbildung 18: Zielfindungsworkshops II pro federführendem Geschäftsbereich	28
Abbildung 19: Maßnahmenplanung	29
Abbildung 20: Haushaltsbeschluss	30
Abbildung 21: Aufbau des Strategie-Reportings	31
Abbildung 22: Strategie-Reporting	31
Abbildung 23: Indikativer Zeitplan	32
Abbildung 24: SMART-Kriterien	33
Abbildung 25: Theoretisches Beispiel zur Anwendung von SMART	33
Abbildung 26: Beispiel MuSCoW	34
Abbildung 27: Schema der SWOT-Analyse	35
Abbildung 28: Theoretisches Beispiel zur Anwendung der Risikostufen	37
Abbildung 29: Umgang mit Zielkonflikten	39
Abbildung 30: Umgang mit unterjährigen Ressourcenanforderungen	40
Abbildung 31: Ablauf der Geschäftsbereichs-Workshops	40
Abbildung 32: Ablauf der Pilot-Workshops	43
Abbildung 33: Projektarchitektur	46
Abbildung 34: Terminübersicht	47
Abbildung 35: Strategiezyklus	48
Abbildung 36: Überblick zum integrierten Strategiezyklus	50
Abbildung 37: Checkliste SMART	51
Abbildung 38: Checkliste MuSCoW	51
Abbildung 39: Anwendungsbeispiele SWOT-Analyse	52
Tabelle 1: Übersicht strategische Ziele	41
Tabelle 2: Übersicht Pilotbereiche	42
Tabelle 3: Ergebnis Pilot-Workshop Geschäftsbereich 4	43

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
BbgKVerf	Kommunalverfassung des Landes Brandenburg
BK	Beigeordneten-Konferenz
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
etc.	et cetera
FB	Fachbereich
GB	Geschäftsbereich
GBL	Geschäftsbereichsleitung
ggf.	gegebenenfalls
i. d. R.	in der Regel
i. S. v.	im Sinne von
IT	Informationstechnik
i. V. m.	in Verbindung mit
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KomHKV	Verordnung über die Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans der Gemeinden (Kommunale Haushalts- und Kassenverordnung)
LG	Lenkungsremium
LHP	Landeshauptstadt Potsdam
s.	siehe i. S. v. Verweis
SVV	Stadtverordnetenversammlung
u. a.	unter anderem
Vgl.	Vergleich
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WWW	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel

Management Summary

Das vorliegende Gesamtkonzept Strategische Steuerung fasst die Ergebnisse des Projekts „Erstellung eines Konzepts zur Strategischen Steuerung“ von Februar 2017 bis Februar 2018 zusammen und dient als Grundlage und Arbeitshilfe zur Einführung der Strategischen Steuerung in der Landeshauptstadt Potsdam. Mit Einführung der Strategischen Steuerung soll das Leitbild in Verwaltungshandeln umgesetzt werden.

Kernelemente des Gesamtkonzepts sind das Zielsystem, welches sich in Form der Zielpyramide wiederfindet und der integrierte Strategiezyklus, der das Zielsystem mit dem Haushalt verknüpft.

Die **Zielpyramide** veranschaulicht, wie das Leitbild schrittweise in strategische bzw. gesamtstädtische und operative Ziele sowie Maßnahmen übersetzt wird. Sie ist somit auch Rahmengerüst für den integrierten Strategiezyklus. Sie lässt sich wie folgt darstellen:



Abbildung 1: Zielpyramide

Der **integrierte Strategiezyklus** beschreibt den Prozess der Zieldefinition sowie die Verknüpfung des Zielsystems der Strategischen Steuerung mit dem Haushalt. Ausgehend von den gesamtstädtischen Zielen, die für einen Zeitraum von fünf Jahren definiert sind und voraussichtlich im November 2018 vorliegen, beschreibt der integrierte Strategiezyklus das Vorgehen zur Ableitung der operativen Ziele und Maßnahmen bis zur Aufstellung des Haushalts in acht Schritten, unterstützt durch ein halbjährliches Strategie-Reporting.



Abbildung 2: Integrierter Strategiezyklus

Die im integrierten Strategiezyklus vorgesehenen Schritte sind:

0. Der Kassensturz gibt an, welche (finanziellen und personellen) Ressourcen für den nächsten Haushalt zur Verfügung stehen. Der Kassensturz i. S. eines Eckwerts wird auf Basis einer validierten Mittelfristplanung, bezogen auf die zur Verfügung stehenden allgemeinen Finanzierungsmittel, ermittelt.
1. Die Geschäftsbereiche legen in einem Zielfindungsworkshop I fest, welche Prioritäten sie im Rahmen der Strategischen Steuerung für den nächsten (Doppel-) Haushalt haben. Für die einzelnen Prioritäten sind Risikostufen zu hinterlegen. Die Prioritäten stellen damit einen ersten Schritt der Bedarfsanmeldung durch die GB dar.
2. Zur Strategieklausur kommen der Oberbürgermeister, die Beigeordneten, die Leitungen der kommunalen Unternehmen sowie der Bereich Strategische Steuerung / Zentrales Controlling zusammen. Sie besteht aus zwei Teilen: Im ersten Teil wird der Umsetzungsstand der gesamtstädtischen Ziele ausgewertet und die gesamtstädtischen Ziele werden überprüft. Im zweiten Teil wird der ermittelte Kassensturz auf Basis der Prioritäten mit hinterlegten Risikostufen durch die Beteiligten in einem Dialogprozess auf die gesamtstädtischen Ziele verteilt (Vorschlag für Strategie-Beschluss).
3. Am Strategietag werden die Ergebnisse der Strategieklausur vom Oberbürgermeister, den Beigeordneten sowie den Leitungen der kommunalen Unternehmen und der Politik vorgestellt: Vorstellung des Entwurfs für den Strategie-Beschluss sowie, falls vorliegend, Empfehlungen zur Anpassung der gesamtstädtischen Ziele. Es erfolgt eine gemeinsame Bewertung und Finalisierung in Vorbereitung auf den Strategie-Beschluss in der SVV.
4. Die SVV verabschiedet den Strategie-Beschluss. Dieser umfasst die gesamtstädtischen Ziele zusammen mit einem qualifizierten Eckwert pro Ziel, der im ersten Strategiezyklus den einzelnen GBs zuzuordnen und von diesen einzuhalten ist.
5. In den Zielfindungsworkshops II werden die gesamtstädtischen Ziele unter Berücksichtigung des Strategie-Beschlusses operationalisiert. Dabei sind die im Strategie-Beschluss qualifizierten Eckwerte pro Ziel bzw. pro GB sowie die hinterlegten Prioritäten inkl. Risikostufen maßgeblich für die Planungen. In diesem Schritt werden die Bedarfe der FB und GB unter Berücksichtigung des Strategie-Beschlusses konkretisiert.
6. Es erfolgt die Planung der Maßnahmen mit konkretem Budget auf Ebene der Fachbereiche sowie eine konkretisierte Investitionsplanung. Die Maßnahmen werden den entspre-

chenden Produkten zugeordnet. Abschließend erfolgt eine Abnahme durch die GBL. Idealerweise umfasst die Maßnahmenplanung alle Maßnahmen bzw. Produkte der LHP. Auf Basis der Schritte vier bis sechs wird der (Doppel-) Haushalt inklusive Ergebnis- und Investitionshaushalt aufgestellt, um diesen anschließend in die SVV einzubringen.

7. Der (Doppel-) Haushalt wird in der SVV verabschiedet. Im Haushalt ist die Verknüpfung zwischen Zielsystem und Haushalt i. S. der Strategischen Steuerung in den angepassten Produktbeschreibungen sowie im Haushaltsvorbericht klar erkennbar.

Die Einführung des vorliegenden Gesamtkonzepts erfolgt ab 2018. In diesem Jahr werden die gesamtstädtischen Ziele in einem strukturierten und moderierten Dialog zwischen der Verwaltungsleitung und der Politik erarbeitet. Nach Beschluss der gesamtstädtischen Ziele durch die SVV im Jahr 2018 wird der integrierte Strategiezyklus 2019 zur Aufstellung des Doppelhaushaltes 2020/2021 zum ersten Mal Anwendung finden.

Einleitung

Die vorliegende Publikation beschreibt das Konzept, die Vorgehensweise und die zentralen Methoden für den Aufbau und die Umsetzung einer Strategischen Steuerung in der Landeshauptstadt Potsdam (LHP). Die Inhalte wurden im Rahmen des Projektes Erstellung eines Konzepts zur Strategischen Steuerung erarbeitet.

Eine weitere Grundlage ist das Glossar¹ zu den Schlüsselbegriffen der „Strategischen Steuerung“ in der LHP. Das Glossar enthält Definitionen der Begriffe, die im engen Zusammenhang zur Strategischen Steuerung stehen.

Diese Publikation dokumentiert die Ergebnisse des Projektes und dient gleichzeitig als Grundlage und Arbeitshilfe für die Implementierung eines strategischen Steuerungsprozesses. Herzstück dieses Steuerungsprozesses ist der integrierte Strategiezyklus. Die Strategische Steuerung und insbesondere der Strategiezyklus sind anpassungs- und lernfähig. Die konkreten Erfahrungen aus ihrer Anwendung bilden die Basis für ihre stetige Weiterentwicklung. Ziel ist ein möglichst passgenaues Modell der Strategischen Steuerung für die Landeshauptstadt Potsdam

¹ Das Glossar ist über http://intranet.potsdam/system/files/documents/glossar_strategische_steuerung_0.pdf abrufbar.

1. Das Projekt im Überblick

Zur Erarbeitung des vorliegenden Gesamtkonzepts wurde das Projekt „Erstellung eines Konzepts zur Strategischen Steuerung“ von Februar 2017 bis Februar 2018 durchgeführt und extern durch Nordlicht Management Consultants begleitet.

Das Projekt wurde in fünf Phasen unterteilt, die aufeinander aufgebaut haben: In Phase 1 wurden Kick Off-Sitzungen mit den einzelnen Akteuren der Projektarchitektur (s. Anhang 6.1) zur Konkretisierung der Anforderungen an das Projektergebnis sowie zur Detailplanung der einzelnen Schritte durchgeführt. In Phase 2 wurden die methodischen Anforderungen an das Gesamtkonzept zur Strategischen Steuerung konkretisiert. In Phase 3 wurde davon ausgehend das Teilkonzept Zielsystem entwickelt. Wesentliche Elemente des Teilkonzepts sind in den folgenden Kapiteln 3.1 bis 3.3 enthalten. Zudem wurde in Phase 3 ein fünfschrittiger Strategiezyklus (s. Anhang 6.4) entwickelt, der Ausgangspunkt für den vorliegenden integrierten Strategiezyklus war. Dies erfolgte im Zuge von Phase 4, in deren Rahmen das Teilkonzept Zielsystem mit dem Haushalt verknüpft und zum vorliegenden Gesamtkonzept weiterentwickelt wurde. Phase 5 beschließt das Projekt mit einer Dokumentation und Abschlusspräsentation der wesentlichen Ergebnisse.

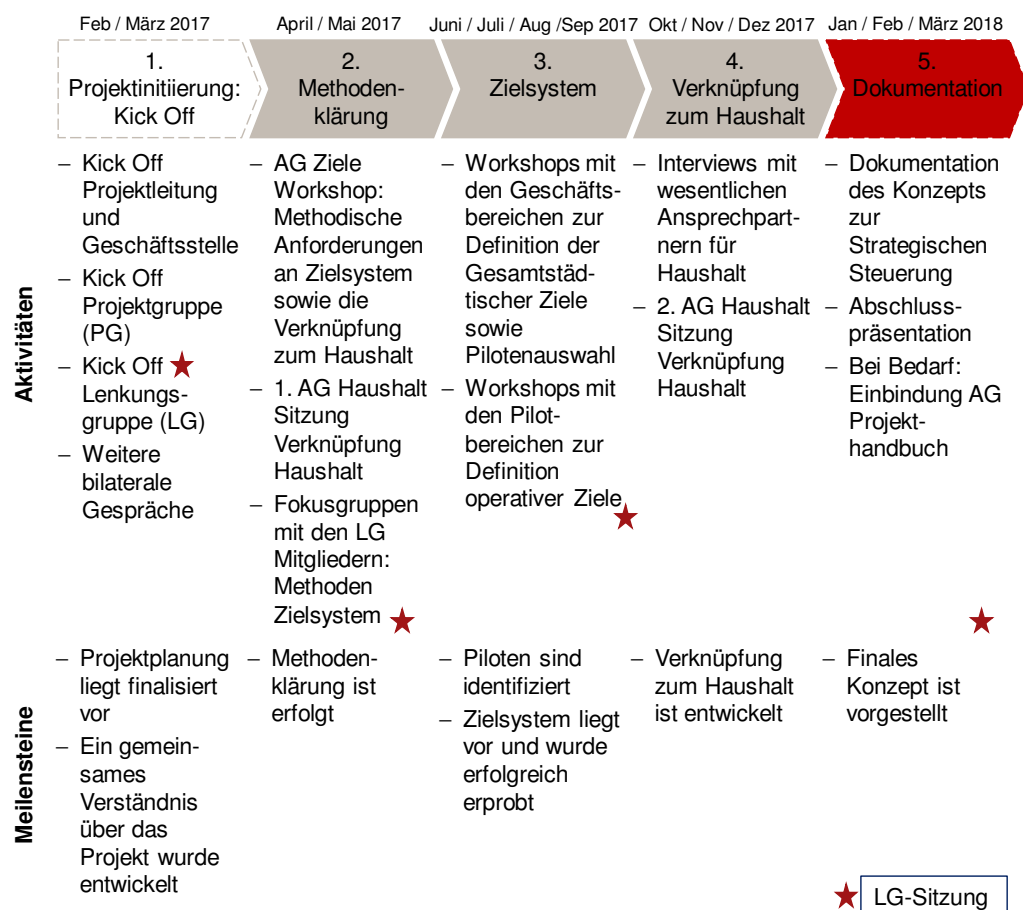


Abbildung 3: Das Projekt im Überblick

Weitergehende Information zum Projekt wie die Projektarchitektur, eine Übersicht der durchgeführten Termine sowie eine Übersicht der Projektgruppen-Mitglieder ist im Anhang 6.1 bis 6.3 zu finden.

2. Definition und Grundverständnis



Strategie meint im Kontext des Projektes eine beabsichtigte, langfristig vorausblickende Weg-Zielbeschreibung (Plan), die Ergebnis eines Planungsprozesses ist und der erfolgreichen Erfüllung eines Auftrags dient.

Quelle: Schlüsselbegriffe der Strategischen Steuerung in der Landeshauptstadt Potsdam

Unter **Strategischer Steuerung** wird ein Prozess der Formulierung, Kommunikation, Umsetzung, Überprüfung und Weiterentwicklung einer Strategie unter Berücksichtigung von Analysen der internen und externen Entwicklung, der bisherigen tatsächlich realisierten (teilweise beabsichtigten, teilweise sich herausbildenden) Strategien verstanden. Es handelt sich um einen Prozess, der auf die erfolgsorientierte Entwicklung einer Organisation ausgerichtet ist.

Quelle: Schlüsselbegriffe der Strategischen Steuerung in der Landeshauptstadt Potsdam

Ergänzend zu dieser Definition wurden folgende **Merkmale** von Strategischer Steuerung festgelegt:

- Gestaltet ergebnisorientiert mittel- und langfristige Erfolgspotentiale.
- Umfasst in der öffentlichen Verwaltung, vor allem die Festlegung der strategischen Ziele, das „Wozu“ des Handelns.
- Vorgelagert ist z. B. ein Leitbild (im KGSt Ansatz als „normatives Management“ bezeichnet)².

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

- Pragmatisch und praxisorientiert.
- Klar, verständlich, plausibel 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 diesen Eigenschaften leitet sich folgendes **Grundverständnis** von Strategischer Steuerung in der LHP ab:

- Ein pragmatischer Ansatz enthält nicht mehr als fünf bis sieben gesamtstädtische Ziele.
- Bei der Entwicklung der gesamtstädtischen Ziele liegt der Fokus auf einer geschäftsreichsübergreifenden Weiterentwicklung der Stadt.

² Quelle: Schedler / Siegel: Strategisches Management in Kommunen, 2004, S.31 ff.

- Es geht nicht darum, den Status Quo des Aufgabenspektrums der Verwaltung abzubilden. Dennoch wird jeder Geschäftsbereich – ob direkt oder indirekt – einen Beitrag zur Zielerreichung leisten können.
- Strategische Steuerung führt nicht zu einer Erhöhung der verfügbaren Haushaltsmittel, sondern setzt neue Schwerpunkte bei der Verwendung der bestehenden Mittel bzw. bewirkt eine Umverteilung der Mittel. Das Setzen von Prioritäten kann im Gegenzug auch dazu führen, dass Ziele und Maßnahmen als Posteriorität eingeordnet werden. Die Bestimmung von Posterioritäten durch die Verwaltungsführung und/oder die SVV können eine besondere Herausforderung im Planungs- und Entscheidungsprozess darstellen, da sie bspw. mit Widerständen der entsprechenden zuständigen Bereiche und Anspruchsgruppen verbunden sein können.
- Die Strategische Steuerung gestaltet darüber hinaus die durch die Kommunalverfassung vorgegebene Rolle der Organe Hauptverwaltungsbeamter (in der LHP der Oberbürgermeister) und SVV neu aus. Dies gilt zugleich für die Beigeordneten und den Kämmerer.

3. Das Konzept der Strategischen Steuerung der LHP

Am 14. September 2016 wurde das Leitbild³ der Landeshauptstadt Potsdam (DS16/SVV/0275) in der SVV beschlossen. Das Leitbild beschreibt in sechs Kapiteln das Zusammenleben und die Entwicklung der Stadt.

Im nächsten Schritt geht es darum, das Leitbild im Verwaltungshandeln umzusetzen. Durch die Implementierung eines Strategischen Steuerungsprozesses soll das Leitbild mit Leben erfüllt und der Haushalt mit dem Leitbild verknüpft werden. Dieses Steuerungskonzept unterstützt alle Beteiligten, die vielfältigen Anforderungen zu bewältigen, die an die LHP als dynamisch wachsende Stadt gestellt werden. Es ist somit ein zentrales Instrument, um Entscheidungen zu treffen, Schwerpunkte zu setzen und im Sinne des Leitbildes zu steuern. Mit der Einführung der Strategischen Steuerung wird die LHP künftig noch systematischer und zielgerichteter arbeiten können, indem die LHP ihre wesentlichen Aktivitäten und damit (personellen und finanziellen) Ressourcen aus den strategischen Zielen ableitet. Ein regelmäßig wiederkehrender Strategiedialog zwischen Verwaltung, kommunalen Unternehmen und Politik wird eine neue Art des Austausches und der Vereinbarungen fördern. Mithilfe der Strategischen Steuerung und den zwischen Politik und Verwaltung vereinbarten strategischen Zielen können künftig Aushandlungsprozesse um Sachthemen und Haushaltssituationen objektiviert werden.

Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung des vorliegenden Konzepts ist eine Selbstverpflichtung aller Beteiligten: Der Politik, der Verwaltungsspitze, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den kommunalen Unternehmen. Alle Akteure werden ihr Handeln an den zu entwickelnden gesamtstädtischen Zielen auszurichten haben. Einzelinteressen sind nachrangig.

Die Einführung der Strategischen Steuerung ist ein komplexes Vorhaben, welches über mehrere Ebenen umgesetzt wird:

- Zum einen wurde parallel zur Planung des Doppelhaushaltes 2018/19 das vorliegende **Konzept für die Strategische Steuerung** entwickelt. Es beschreibt den Prozess, Methoden und Instrumente sowie die Rollen der unterschiedlichen Akteure.
- Daran anknüpfend wurde die **Entwicklung** von strategischen und operativen Zielen in den Geschäftsbereichen mit ihren Piloten **erprobt**. Erste Ergebnisse konnten im Doppelhaushalt 2018/19 abgebildet und so Erfahrungen im Umgang mit den erarbeiteten Methoden und Instrumenten gewonnen werden.
- Der **erste Durchlauf** des Strategiezyklus erfolgt im Rahmen der Aufstellung des Doppelhaushaltes 2020/21 (s. Kapitel 5).

Eine wesentliche Anforderung an das Konzept der Strategischen Steuerung in der LHP stellt die Berücksichtigung der **Komplexität** kommunaler Steuerung dar. An der Entwicklung von strategischen Zielen und der dauerhaften Umsetzung einer Strategischen Steuerung sind eine Vielzahl von Akteuren direkt oder indirekt beteiligt. In den Workshops der Projekt- und Arbeitsgruppen hat sich dieser Aspekt als besondere Herausforderung herausgestellt. Diese Anforderung wurde im integrierten Steuerungszyklus durch die zielgerichtete Einbindung aller relevanten Akteure adressiert.

³ Aufrufbar unter:

https://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/160415_www_leitbildpotsdam_finalegestaltung.pdf



Abbildung 4: Komplexität aufgrund einer Vielzahl von Akteuren

3.1 Wirkungsorientierte Steuerung

Die Strategische Steuerung in der LHP basiert auf dem Konzept der wirkungsorientierten Steuerung. Ausgangspunkt für Entscheidungen der wirkungsorientierten Steuerung ist die Frage, welche Wirkung erzielt werden soll. Davon ausgehend werden die notwendigen Ergebnisse zur Erzielung der angestrebten Wirkung eruiert. Abschließend werden die Ressourcen abgeleitet, die notwendig sind für die Erreichung der Ergebnisse.

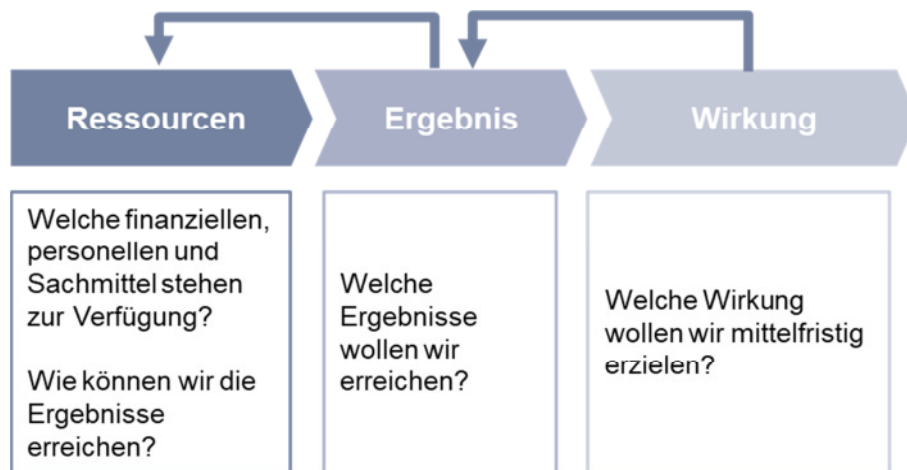


Abbildung 5: Wirkungsorientierte Steuerung

Die folgende Darstellung zeigt anhand des strategischen Zieles „bürgernahe, effiziente und moderne Verwaltung“ exemplarisch das Vorgehen auf: Ausgangspunkt ist die angestrebte Wirkung. Diese wird mit einem Ergebnis des Verwaltungshandelns erreicht. Hierfür ist der Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen erforderlich. Ein Abgleich zwischen Ressourcen, Ergebnis und Wirkung erfolgt periodisch durch ein Monitoring. Dieses kann wiederum Rückschlüsse für eine Weiterentwicklung von Maßnahmen zulassen.

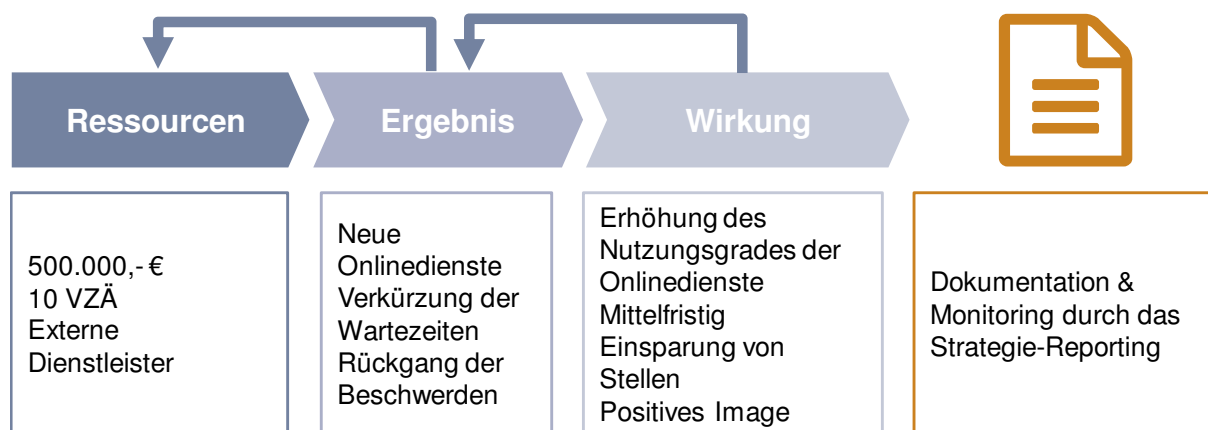


Abbildung 6: Wirkungsorientierte Steuerung am theoretischen Beispiel „bürgernahe, effiziente und moderne Verwaltung“

Die Wirkungsorientierung von Strategischer Steuerung ist auch das zentrale Element im KGSt-Ansatz des strategischen Managements⁴. Kern dieses Ansatzes sind die vier Zielfelder bzw. strategischen Fragen:

- (1) **Ergebnisse bzw. Wirkungen** kommunalen Handelns (Outcome) oder „Was wollen wir erreichen“? Hier ist die strategische Relevanz eines Themenfelds zu bewerten und die Entwicklung der Chancen und Risiken zu beschreiben. Handlungsprioritäten sind nach Wichtigkeit und Dringlichkeit festzulegen und strategische Ergebnisse und Wirkungsziele zu definieren.
- (2) **Programme bzw. Produkte** der Kommune (Output) oder „Was müssen wir tun?“: Auch Programme und die Produkte der Verwaltung müssen an Ergebnis- und Wirkungszielen gemessen werden.
- (3) **Prozesse und Strukturen** der Kommune (Throughput) oder „Wie müssen wir es tun?“: Um die Ergebnisse und Wirkungen zu erreichen, sind die passenden Maßnahmen und Instrumente einzusetzen und Strukturen zu schaffen.
- (4) **Ressourceneinsatz** der Kommune (Input) oder „Was müssen wir einsetzen?“: Ohne Ressourcen kein strategisches Management. Die Budgetierung ist ein strategischer Managementprozess, der die mittelfristige Finanzplanung, Ergebnisanalyse und -prognose miteinbezieht. Beim Ressourceneinsatz ist ebenfalls zu berücksichtigen, wie viel Personal mit welcher Qualifikation und welche Informationen erforderlich sind, um eine Leistung und letztlich ein Ergebnis und Wirkung zu erzielen.



Abbildung 7: KGSt-Ansatz zur Wirkungsorientierung von Strategischer Steuerung

⁴ Quelle: Schedler / Siegel: Strategisches Management in Kommunen, 2004, S.31-34.

3.2 Zielpyramide

Die Zielpyramide veranschaulicht, wie das Leitbild schrittweise in strategische und operative Ziele sowie Maßnahmen übersetzt wird. Sie ist somit Rahmengerber für den integrierten Strategiezyklus. So wird sichergestellt, dass die Handlungen der verschiedenen Geschäftsbereiche der Landeshauptstadt Potsdam sowie der kommunalen Unternehmen im Zusammenspiel auf die Verwirklichung des Leitbildes hinarbeiten. Die klare Orientierung an übergeordneten strategischen Zielsetzungen verortet den Beitrag individueller Aktivitäten einzelner Beteiligter und/oder Organisationseinheiten im Gesamtbild und kann somit eine hohe Motivationswirkung für die Beteiligten entfalten.

Meist gliedert sich eine Zielpyramide in drei bis fünf Ebenen, wobei auf höherer Ebene formulierte strategische Ziele in operative Ziele der unteren Ebenen untergliedert werden: Je niedriger die Ebene, desto konkreter und kurzfristiger das Ziel.

Die Zielpyramide der LHP gliedert sich in Leitbildziele, gesamtstädtische bzw. strategische Ziele und operative Ziele. Sie lässt sich wie folgt darstellen:



Abbildung 8: Zielpyramide

Die Zielpyramide verdeutlicht mehrere Aspekte:

- Die Zielarten unterscheiden sich durch den Zeithorizont bzw. Geltungsdauer und den Grad der Konkretisierung: Je weiter oben in der Pyramide verortet, umso allgemeingültiger, abstrakter und langfristiger sollte das Ziel sein.
- Auch die Messbarkeit der Zielarten ist unterschiedlich: Operative Ziele sind immer messbar, strategische Ziele nur bedingt.
- Leitbild-, strategische bzw. gesamtstädtische und operative Ziele sowie Maßnahmen bauen aufeinander auf. Maßnahmen führen zu einer Erreichung der operativen Ziele. Diese wiederum tragen zur Erreichung der strategischen Ziele und zur Realisierung des Leitbildes bei.



Strategische (gesamstädtische) Ziele beschreiben einen Zustand, der als Ergebnis von Entscheidungen bzw. Maßnahmen mittel- bis langfristig, vor allem auf der Wirkungsebene angestrebt wird. Strategische Ziele sind somit grundsätzlicher Natur. Sie sind weniger stark konkretisiert und damit abstrakter und globaler. Strategische Ziele werden i. d. R. von der Politik mit der Verwaltung vereinbart. Strategische Ziele werden durch die operativen Ziele konkretisiert. Bei der Formulierung strategischer Ziele dienen die SMART-Kriterien als Orientierung. Für die Entwicklung von strategischen Zielen gelten insbesondere drei SMART-Kriterien als Prüfsteine: **m**essbar, **a**traktiv, **r**esultatorientiert.

Quelle: Schlüsselbegriffe der Strategischen Steuerung in der Landeshauptstadt Potsdam (Definition wurde um Erkenntnisse des Projekts erweitert)

Operative Ziele beschreiben einen Zustand, der als Ergebnis von Entscheidungen bzw. Maßnahmen kurzfristig angestrebt wird - innerhalb von ein bis zwei Jahren. Operative Ziele sind somit kurzfristig angelegte und stärker konkretisierte Ziele. Sie sind den strategischen Zielen untergeordnet, sollen aufeinander abgestimmt werden und leiten sich aus den strategischen Zielen ab. Bei der Formulierung operativer Ziele werden die SMART-Kriterien vollumfänglich beachtet.

Quelle: Schlüsselbegriffe der Strategischen Steuerung in der Landeshauptstadt Potsdam (Definition wurde um Erkenntnisse des Projekts erweitert)

Maßnahmen sind Aktivitäten oder Handlungen. Sie dienen als Mittel zum Zweck der Zielerreichung, der Umsetzung einer Strategie oder der Erfüllung einer Aufgabe.

Quelle: Schlüsselbegriffe der Strategischen Steuerung in der Landeshauptstadt Potsdam (Definition wurde um Erkenntnisse des Projekts erweitert)

Am theoretischen Beispiel „Die lebendige Stadt“ wird deutlich, wie gesamtstädtische und operative Ziele aus dem Leitbild abgeleitet werden können.

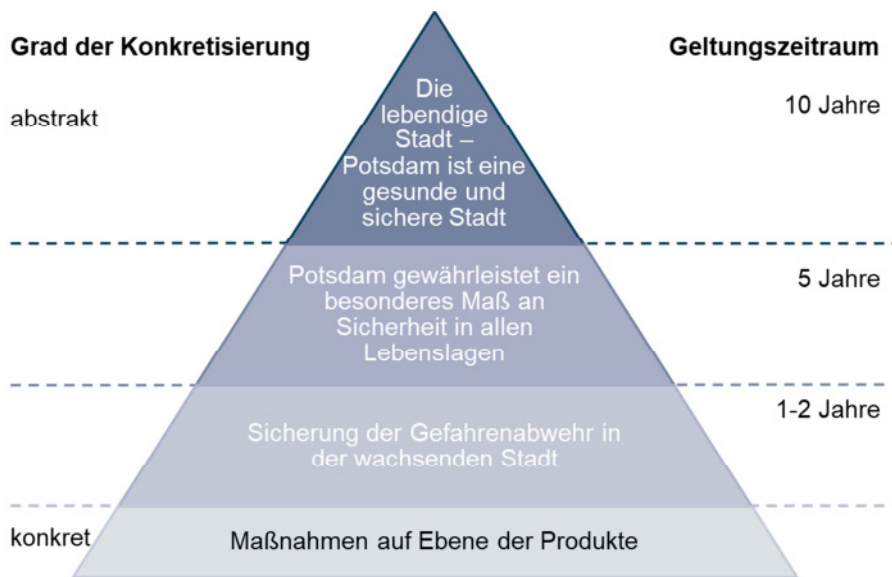


Abbildung 9: Beispielhafte Zielpyramide

3.3 Entwicklung der gesamtstädtischen Ziele

Ausgangspunkt zur Umsetzung der Strategischen Steuerung ist die Entwicklung der gesamtstädtischen Ziele. Diese stellen den ersten Schritt zur Übersetzung des Leitbildes in das Handeln der Akteure im Konzern Stadt dar. Die gesamtstädtischen Ziele werden für einen Zeitraum von fünf Jahren definiert und geben die Richtung und die Schwerpunkte des Verwaltungshandelns in diesem Zeitraum vor. Ein Zeitraum von fünf Jahren wurde gewählt, um einerseits eine nachhaltige Wirkung durch eine einheitliche Zielrichtung und andererseits eine gewisse Flexibilität in der strategischen Ausrichtung der LHP zu ermöglichen.

In Bezug auf die gesamtstädtischen Ziele wurde folgendes Grundverständnis abgeleitet:

- Ein pragmatischer Ansatz enthält nicht mehr als fünf bis sieben gesamtstädtische Ziele. Bei der Entwicklung der gesamtstädtischen Ziele geht es darum, Schwerpunkte ausgehend vom Leitbild der LHP für die kommenden fünf Jahre zu setzen. Dies sollte sich dementsprechend auch in der Anzahl der strategischen bzw. gesamtstädtischen Ziele einer Organisation widerspiegeln. Zugleich betrifft das Verwaltungshandeln der LHP eine Vielzahl von Handlungsfeldern, was für eine Mehrzahl an gesamtstädtischen Zielen spricht. Eine angemessene Anzahl von fünf bis sieben gesamtstädtischen Zielen ermöglicht eine Balance zwischen beiden Attributen.
- Bei der Entwicklung der gesamtstädtischen Ziele liegt der Fokus auf einer geschäftsbereichsübergreifenden Weiterentwicklung der Stadt unter Einbindung der kommunalen Unternehmen.

Bei der Entwicklung der gesamtstädtischen Ziele gilt es, ausgehend vom Leitbild der LHP, geschäftsbereichsübergreifende Ziele zu entwickeln, die auch die Leistungen der kommunalen Unternehmen einbeziehen. Dadurch ist nicht die Aufbauorganisation der LHP ausschlaggebend für die entwickelten gesamtstädtischen Ziele, sondern deren in-

haltliche Zielsetzung, die höchstwahrscheinlich durch operative Ziele und Maßnahmen mehrerer Geschäftsbereiche und kommunaler Unternehmen erreicht werden können.

- Es geht nicht darum, den Status Quo des Aufgabenspektrums der Verwaltung abzubilden. Dennoch wird jeder Geschäftsbereich – ob direkt oder indirekt – einen Beitrag zur Zielerreichung leisten können.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Strategische Steuerung ist die Akzeptanz der einzelnen Instrumente und Methoden. Hinsichtlich der gesamtstädtischen Ziele gilt es daher sicherzustellen, dass der Beitrag aller Geschäftsbereiche zur Zielerreichung deutlich wird. Aus diesem Grund umfassen die Produktbeschreibungen des Haushalts zukünftig auch Informationen zu den operativen und gesamtstädtischen Zielen, auf welche einzelne Produkte einzahlen.

Die gesamtstädtischen Ziele werden in einem strukturierten und moderierten Dialog zwischen der Verwaltungsleitung, den kommunalen Unternehmen und der Politik erarbeitet.

Der Prozess kann wie folgt angelegt werden:

1. Vorbereitung: Ist-Analyse mithilfe der SWOT-Analyse pro Geschäftsbereich 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 Verwaltungsleitung⁵: Im Rahmen einer eintägigen Veranstaltung wird auf Basis der vorbereiteten Analysen und Vorschläge ein Entwurf für die gesamtstädtischen Ziele entwickelt.
3. Strategiedialog Verwaltungsleitung und Politik: Die Ergebnisse des Strategietages werden der Politik⁶ vorgestellt, Bewertungen diesbezüglich werden eingesammelt, um die größtmögliche Schnittmenge zu den gesamtstädtischen Zielen herzustellen. Ziel des Strategiedialogs ist ein gemeinschaftlicher Konsens von Verwaltungsleitung und Politik über die gesamtstädtischen Ziele für die kommenden fünf Jahre.

⁵ Zur Verwaltungsleitung zählen in diesem Zusammenhang der Oberbürgermeister sowie die Beigeordneten.

⁶ Um den Teilnehmerkreis des Strategiedialogs repräsentativ zu gestalten, können von jeder Fraktion der SVV zwei Vertreter teilnehmen.

Ziel des Prozesses ist es, einen Beschluss der gesamtstädtischen Ziele durch die SVV gut vorzubereiten und diesen herbeizuführen.

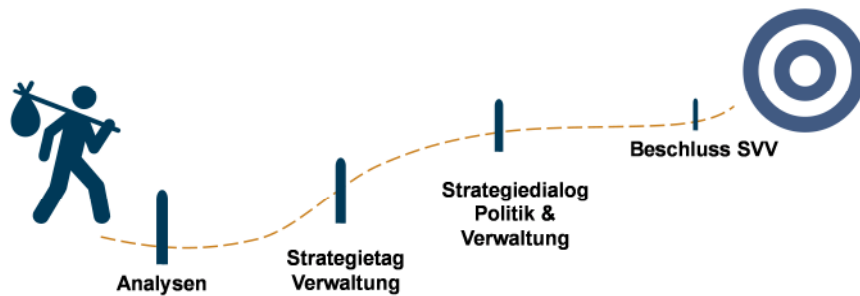


Abbildung 10: Schematische Darstellung des Prozesses zur Erarbeitung gesamtstädtischer Ziele

3.4 Integrierter Strategiezyklus

Der integrierte Strategiezyklus ist das **Herzstück des Gesamtkonzepts** der Strategischen Steuerung. Er verknüpft das Zielsystem der Strategischen Steuerung mit dem Haushalt. Ausgehend von den gesamtstädtischen Zielen, die für einen Zeitraum von fünf Jahren definiert sind, beschreibt der integrierte Strategiezyklus das Vorgehen zur Ableitung der operativen Ziele und Maßnahmen bis zur Aufstellung des Haushalts in acht Schritten, unterstützt durch ein halbjährliches Strategie-Reporting. Dieser tritt erst in Kraft, wenn die gesamtstädtischen Ziele durch den politischen Beschluss der SVV im Jahr 2018 verabschiedet sind. Der integrierte Strategiezyklus wird damit mit dem Doppelhaushalt 2020/2021 zum ersten Mal Anwendung finden.

Der integrierte Strategiezyklus wurde so entwickelt, dass er sowohl bei einem Einzel- als auch bei einem Doppelhaushalt⁷ anwendbar ist. Die nachfolgenden Ausführungen (insbesondere der indikative Zeitplan in Kapitel 3.4.11) beziehen sich auf die Anwendung des integrierten Strategiezykluses für den anstehenden Doppelhaushalt 2020/2021. Bei einem Einzelhaushalt kommen ebenfalls alle acht Schritte des Strategiezykluses zur Anwendung; allerdings verkürzen sich die Schritte 1, 2 und 5: Die Zielfindungsworkshops I und II dauern anstatt einem ganzen Tag nur fünf bis sechs Stunden und die Strategieklausur kann anstatt von zwei Tagen an nur einem Tag durchgeführt werden. Dies liegt darin begründet, dass bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Strategischen Steuerung, die maßgeblich von diesen Schritten geprägt wird, eine gewisse Kontinuität zu erwarten ist und damit ein verringerter Dialogaufwand einhergeht.

Abbildung 11 stellt die Schritte des integrierten Strategiezykluses dar. In den nachfolgenden Kapiteln werden diese detailliert beschrieben. Anhand der Darstellung wird deutlich, dass sich die Schritte des Strategiezykluses für jeden Haushalt wiederholen. Wesentliche Meilensteine des integrierten Strategiezykluses sind Schritt 0: Kassensturz, Schritt 4: Strategiebeschluss sowie Schritt 7: Haushaltsbeschluss. Der Kassensturz stellt den Ausgangspunkt des integrierten Strategiezykluses dar, weil er den Ressourcenrahmen insgesamt zur Umsetzung der gesamtstädtischen und operativen Ziele festlegt. Mit dem Strategiebeschluss werden die gesamtstädtischen Ziele mit einem Eckwert auf Grundlage der wesentlichen Vorhaben (im Folgenden als Prioritäten beschrieben) hinterlegt und von der SVV verabschiedet. Damit ist

⁷ Doppelhaushalt (Haushaltssatzung für zwei Jahre) entsprechend § 65 Abs. 3 S. 2 BbgKVerf i. V. m. § 11 KomHKV.

ein wesentlicher Schritt zur Konkretisierung der Planungen abgeleitet von den gesamtstädtischen Zielen erfolgt. Letzter Schritt im integrierten Strategiezyklus ist der Haushaltsbeschluss. Der Entwurf für den jeweiligen Haushalt stellt das Ergebnis aller vorherigen Schritte dar. Zudem gibt es damit einen Beschluss der SVV, der ausgehend von den gesamtstädtischen über die operativen Ziele Maßnahmen abgeleitet und finanziell hinterlegt hat. Dies ist ein wesentlicher Schritt zur Umsetzung der Strategischen Steuerung; das Ableiten des Handelns von der Strategie, hier den gesamtstädtischen Zielen und dieses daran auszurichten. Ein wichtiges Instrument zur weiteren Umsetzung der Strategischen Steuerung ist die Ein-



Abbildung 11: Integrierter Strategiezyklus

führung eines Strategie-Reportings, welches die Verwaltungsspitze bei der Steuerung unterstützt.

Der integrierte Strategiezyklus wurde im Rahmen des Projekts zur Erarbeitung des vorliegenden Konzepts in den unterschiedlichen Projektphasen konzeptioniert und stetig weiterentwickelt. Zu Beginn galt es, das Vorgehen zur Ableitung der operativen Ziele und Maßnahmen i. S. eines Zielsystems zu entwickeln. Daraus ist ein fünfschrittiger Strategiezyklus entstanden, welcher das prozessuale Vorgehen von den gesamtstädtischen Zielen über die Ableitung korrespondierender operativer Ziele bis zur Definition der konkreten Maßnahmen abbildet (s. Anhang 6.4). Damit stellt der Strategiezyklus den Prozess von den oberen Ebenen bis zur untersten Zielebene der Zielpyramide dar. Nach Erarbeitung dieses wesentlichen Zwischenergebnisses wurde der Strategiezyklus zum vorliegenden integrierten Strategiezyklus weiterentwickelt, um die Verknüpfung mit dem Haushalt – und damit personellen und finanziellen Ressourcen – zu ermöglichen. Die Verknüpfung zwischen Zielsystem und Haushalt ist notwendig, damit die Maßnahmen, die aus den gesamtstädtischen – sowie operativen Zielen abgeleitet werden, auch umgesetzt werden können. Dabei gilt die Prämisse, der Ressourceneinsatz folgt der Strategie, ohne dass die Bestimmung der Strategie losgelöst von der Betrachtung der aktuellen Rahmenbedingungen (z. B. die vorhandenen Ressourcen) bestimmt werden kann.⁸ Um diese Verknüpfung zu ermöglichen, ist aus dem fünfschrittigen Strategiezyklus der achtschrittige integrierte Strategiezyklus entstanden.

⁸ Die Prämisse ist dann neu zu beleuchten, wenn die LHP in die Pflicht zur Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzepts (HSK) gerät. Im pflichtigen HSK verengen sich entscheidend die Spielräume für strategische Entscheidungen und Vorhaben jenseits der Ziele der Haushaltskonsolidierung.

Angangspunkt für den integrierten Strategiezyklus sind die gesamtstädtischen Ziele der Landeshauptstadt Potsdam, die für einen Zeitraum von fünf Jahren definiert werden. Die gesamtstädtischen Ziele stellen die Überleitung und damit verbunden auch die Konkretisierung des Leitbildes dar. Wenn diese mit Beschluss der SVV im Jahr 2018 verabschiedet sind, kann die Umsetzung des integrierten Strategiezykluses beginnen.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des integrierten Strategiezykluses erläutert; die Methoden werden in Kapitel 3.4 erklärt.

3.4.1 Schritt 0: Kassensturz

Der erste Schritt im integrierten Strategiezyklus ist Schritt 0: Kassensturz. Der Kassensturz stellt den Startpunkt und die Basis des integrierten Strategiezykluses dar, weil er den finanziellen und personellen Handlungsrahmen zur Umsetzung der gesamtstädtischen und operativen Ziele festlegt. Er wird als Schritt 0 bezeichnet, weil er durch seine Funktion die Basis für den gesamten Strategiezyklus bildet und damit verbindlich für die nächsten Planungsschritte gilt.

Ziel dieses Schrittes ist es, eine Aussage darüber zu erarbeiten, welche (finanziellen und personellen) Ressourcen für den nächsten Doppelhaushalt zur Verfügung stehen. Hierbei sind die Bedingungen des Investitionshaushalts gesondert zu betrachten.⁹ Dabei handelt es sich um eine Gesamtgröße für die Verwaltung der Landeshauptstadt Potsdam. Der Kassensturz stellt nicht die finale Ergebnislinie des Haushalts dar; vielmehr geht es darum, aufzuzeigen ob, und welcher Gestaltungsspielraum resultierend aus den gegebenen Ressourcen vorhanden ist. Ein Abgleich mit den bereits bekannten Bedarfen findet nicht statt. Vielmehr gilt es festzulegen, ob im Vergleich zum letzten Haushalt ein vergleichbares Niveau an Erträgen zu erwarten ist oder erhebliche Anpassungen nach oben oder unten bestehen sowie welche Auswirkungen dies auf den personellen Stellenumfang, der zur Verfügung stehen wird, hat.

Der Kassensturz i. S. eines Orientierungswertes wird auf Basis einer validen Mittelfristplanung für die allgemeinen Finanzierungsmittel ermittelt. Dazu arbeiten die Fach- und Geschäftsbereiche entsprechende Grundlagen an die Geschäftsstelle Haushalt und Finanzsteuerung zu. Dies umfasst die Aufbereitung aktueller Entwicklungen und Gesetzesänderungen, die Einfluss auf den Umfang der zu erwartenden Erträge haben. Mit diesen Informationen wird die Mittelfristplanung stetig weiterentwickelt und validiert, sodass die daraus resultierenden Angaben sich hinsichtlich ihrer Qualität stetig verbessern und bereits solide Prognosen für die künftigen Jahre möglich sind. Die fristgerechte Entwicklung und Vorlage des Kassensturzes liegt in der Verantwortung des Kämmerers. Operativ unterstützt wird er durch die Geschäftsstelle Haushalt und Finanzsteuerung.

⁹ Es ist u. a. zu berücksichtigen, dass nach dem Auslaufen der investiven Schlüsselzuweisungen investive Mittel nur in einem sehr begrenzten Umfang zur Verfügung stehen und die Spielräume für Investitionen durch Kredit finanzierte pflichtige Investive Aufgaben eingeschränkt werden.

Vorlage des Kassensturzes

Der Kassensturz gibt an, welche (finanziellen und personellen) Ressourcen für den nächsten Haushalt zu Verfügung stehen. Der Kassensturz i.S. eines Eckwerts wird auf Basis einer validierten Mittelfristplanung ermittelt.

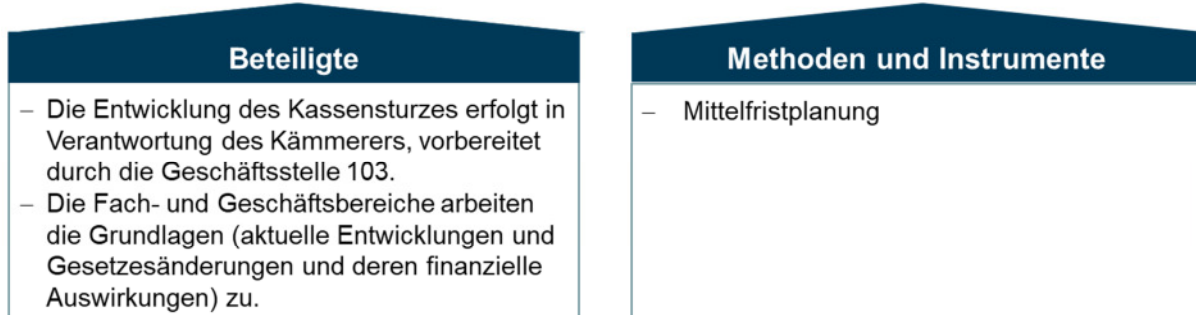


Abbildung 12: Kassensturz

3.4.2 Schritt 1: Zielfindungsworkshops I pro Geschäftsbereich

Die Zielfindungsworkshops I pro Geschäftsbereich dienen der Vorbereitung der Strategieklausur der Verwaltung. Im Rahmen der 1-tägigen Zielfindungsworkshops legen die Geschäftsbereiche unter Berücksichtigung der gesamtstädtischen Ziele und des Kassensturzes ihre Prioritäten für den kommenden Planungszeitraum fest.

Mit Prioritäten sind die wesentlichen Vorhaben der einzelnen Geschäftsbereiche gemeint, welche diese unter dem Dach der gesamtstädtischen Ziele verfolgen wollen. Dabei geben die gesamtstädtischen Ziele den strategischen Rahmen vor, in welchem sich die Geschäftsbereiche mit ihren Vorhaben für den aufzustellenden Haushalt bewegen. Die Prioritäten stellen damit einen ersten Schritt der Bedarfsanmeldung durch die GB dar. Der vorgelegte Kassensturz ermöglicht den Geschäftsbereichen eine Einschätzung über den personellen und finanziellen Spielraum, insbesondere im Vergleich zum vorherigen Haushalt. Dabei geht es nicht darum, das Ergebnis des vorgelegten Kassensturzes bereits auf die einzelnen Geschäftsbereiche und Vorhaben aufzuteilen, sondern ausschließlich um eine Orientierung zum finanziellen Handlungsspielraum. Damit wird sichergestellt, dass der Ressourceneinsatz der Strategie folgt, unter den Voraussetzungen, die der Kassensturz vorgibt.

Gegenstand der Zielfindungsworkshops sind die pflichtigen und freiwilligen Leistungen der einzelnen Geschäftsbereiche. Diese dienen als Diskussionsgrundlage für die Festlegung der Prioritäten, welche die wesentlichen Vorhaben des Geschäftsbereichs darstellen. Damit stellen die Prioritäten Schwerpunkte und nicht den gesamten Leistungsumfang des jeweiligen Geschäftsbereichs dar. Leistungen, die nicht als Priorität im Rahmen der Zielfindungsworkshops I identifiziert wurden, bleiben nicht unbeachtet im integrierten Strategiezyklus, sondern münden in Schritt 5 und 6 in den Prozess wieder ein, da in diesen Schritten der gesamte Aufgabenumfang des GB Planungsgegenstand ist. Wesentliche Merkmale von Prioritäten sind:

- Leistungen mit Veränderungs- und Innovationspotential
- Politische Relevanz (u. a. i. S. v. großer Bedeutung im jeweiligen Politikfeld, besondere Bedeutung für die Entwicklung der gesamten Stadt und/oder eines Stadt- oder Ortsteils, öffentliche Aufmerksamkeit, hohe Steuerungsrelevanz durch Bindung vieler Ressourcen)

Für alle Prioritäten wird eine Schätzung der notwendigen Aufwendungen sowie Investitionen vorgenommen. Die Schätzungen sind auf Grundlage der bestehenden Informationen zu Fallzahlen, Gesetzen, Aktionsplänen etc. vorzunehmen; werden aber im Rahmen des Strategiezykluses in den nächsten Schritten weitergehend konkretisiert und validiert. Zudem werden für alle Prioritäten sogenannte Risikostufen entwickelt (s. Kapitel 3.5.4). Dies umfasst

eine Vorlage von drei Standards der Aufgabenerfüllung mit entsprechendem Budget (unterteilt in Personal- und Sach- sowie Investitionskosten). Ziel ist es, durch dieses Vorgehen eine transparente und auf objektiven Argumenten beruhende Diskussion der einzelnen Prioritäten in den anschließenden Schritten des integrierten Strategiezykluses zu ermöglichen.

Teilnehmende der Zielfindungswshops sind die Beigeordneten, die Fachbereichsleitungen, das Geschäftsbereichs-Controlling, die Leitungen der inhaltlich verbundenen kommunalen Unternehmen sowie ggf. das zentrale Controlling der LHP.

Die Vorbereitung der Zielfindungswshops erfolgt in Eigenverantwortung der Geschäftsbereiche. Für die Vorbereitung der Zielfindungswshops empfiehlt es sich, dass jeder Fachbereich sowie die teilnehmenden kommunalen Unternehmen eine SWOT-Analyse durchführt, um ausgehend von den gesamtstädtischen Zielen ihre wesentlichen Vorhaben zu identifizieren. Auch sollen vorhandene Informationen aus dem Zukunftsprogramm verwendet werden. Im Vorfeld sollte eine Aufgabenkritik erfolgt sein, um ggf. weitere Handlungsspielräume zu identifizieren. Zudem ist es sinnvoll, die entwickelten Vorschläge für die Prioritäten pro Fachbereich bzw. kommunalen Unternehmen bereits mit einem Vorschlag für die jeweiligen Risikostufen zu hinterlegen. Eine standardisierte Vorlage wird vom Bereich Strategische Steuerung zur Verfügung gestellt. Ebenfalls unterstützt der Bereich Strategische Steuerung mit einer Arbeitshilfe zur Durchführung einer SWOT-Analyse. Die vorbereiteten Unterlagen sollten allen Teilnehmenden zusammen mit dem aktuellen Strategie-Reporting im Vorfeld der Zielfindungswshops zur Verfügung gestellt werden.

Im Rahmen der Durchführung der Zielfindungswshops werden die einzelnen Vorschläge der Fachbereiche und kommunalen Unternehmen vorgestellt und diskutiert. Anschließend wird gemeinsam ein Vorschlag des Geschäftsbereichs für die Prioritäten entwickelt. Dazu kann bei Bedarf die MuSCoW-Methode zur Priorisierung genutzt werden. Das Strategie-Reporting wird während des Workshops nicht ausgewertet, sondern dient als Hintergrundinformation für die Diskussionen während des Workshops. Es empfiehlt sich für die Durchführung der Zielfindungswshops eine Moderation¹⁰ einzubinden. Ein Drehbuch zur Durchführung der Zielfindungswshops I als Orientierung wird vom Bereich Strategische Steuerung zur Verfügung gestellt. Als Ergebnis des Zielfindungswshops I liegt eine Übersicht der Prioritäten mit hinterlegten Risikostufen pro Geschäftsbereich vor. Diese werden gemeinsam mit den zur Vorbereitung angefertigten SWOT-Analysen dem Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters und dem Fachbereich Steuerung und Innovation zur Vorbereitung von Schritt 2 zur Verfügung gestellt.

1-tägige Zielfindungswshops I pro Geschäftsbereich

Die Geschäftsbereiche legen in einem Workshop fest, welche Prioritäten sie im Rahmen der Strategischen Steuerung für den nächsten Doppelhaushalt haben. Für die einzelnen Prioritäten sind Risikostufen zu hinterlegen.



Abbildung 13: Zielfindungswshops I pro Geschäftsbereich

¹⁰ Mit Moderation ist eine Moderation außerhalb des betroffenen Geschäfts- bzw. Fachbereich gemeint.

3.4.3 Schritt 2: Strategieklausur

Ziel der Strategieklausur ist es, auf Basis der Ergebnisse der Zielfindungswshops I der Geschäftsbereiche und des Kassensturzes einen Vorschlag für den Strategie-Beschluss aus Sicht der Verwaltung zu erarbeiten. Dazu werden die gesamtstädtischen Ziele und ihr Umsetzungsstand reflektiert und bei Bedarf angepasst. Ausgehend von diesem Teilergebnis werden die Ergebnisse der Zielfindungswshops I vorgestellt und zu einem gemeinschaftlichen Vorschlag für den Strategie-Beschluss weiterentwickelt.

Der Strategie-Beschluss umfasst die Hinterlegung der einzelnen gesamtstädtischen Ziele mit einem Eckwert. Dieser Eckwert orientiert sich an den gemeinschaftlich akzeptierten Prioritäten; diese bilden somit die Planungsgrundlage für den Strategie-Beschluss. Im ersten integrierten Strategiezyklus wird angeregt, zudem den Eckwert pro Ziel auf die einzelnen Geschäftsbereiche aufzuteilen, um die anschließenden Planungsschritte zu erleichtern. Es ist davon auszugehen, dass dieses Vorgehen beim wiederholten Durchlaufen des Strategiezyklus nicht mehr notwendig ist, da sich eine Routine hinsichtlich des Vorgehens und der Diskussionen in den einzelnen Schritten entwickelt haben wird.

Teilnehmende der zweitägigen Strategieklausur sind der Oberbürgermeister, die Beigeordneten sowie die Leitungen, der mit den gesamtstädtischen Zielen inhaltlich verbundenen kommunalen Unternehmen, der Bereich Strategische Steuerung / Zentrales Controlling sowie die Leitung der Geschäftsstelle Haushalt und Finanzsteuerung.

Die Vorbereitung der Klausur obliegt dem Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters und dem Fachbereich Steuerung und Innovation gemeinsam mit der Geschäftsstelle Haushalt und Finanzsteuerung. Diese sammeln die Ergebnisse der Zielfindungswshops I aus allen Geschäftsbereichen (Prioritäten mit Risikostufen sowie korrespondierende SWOT-Analysen) und führen diese zu einer vorbereitenden Unterlage für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zusammen. Ergänzt wird die Unterlage um das aktuelle Strategie-Reporting.

Die Durchführung der Strategieklausur erfolgt in zwei Teilen: Der erste Teil dient der Reflektion der gesamtstädtischen Ziele und des Status Quo der Umsetzung: Zum einen wird unter Berücksichtigung des Strategie-Reportings die Zielerreichung der einzelnen Ziele überprüft und bewertet. Dabei ist das Strategie-Reporting und die darin hinterlegten Kennzahlen als ein Bestandteil der Diskussion zu betrachten. Diese wird um die Ergebnisse der SWOT-Analysen des vorherigen Schrittes sowie Einschätzungen der Teilnehmenden ergänzt. Ziel dieses Schrittes ist es zu prüfen, ob die bisher eingeleiteten operativen Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung der gesamtstädtischen Ziele einen Beitrag leisten oder ob ggf. umgesteuert werden muss. Zudem gilt es zu reflektieren, ob die aktuellen gesamtstädtischen Ziele noch der Strategie der LHP entsprechen. Falls dies nicht mehr der Fall ist, wird eine Empfehlung zur Anpassung der gesamtstädtischen Ziele durch die Teilnehmenden für den Strategietag und anschließend die SVV formuliert. Das soll nicht bedeuten, dass die gesamtstädtischen Ziele regelmäßig angepasst werden und für weniger als einen Zeitraum von fünf Jahren gelten. Es kann jedoch sein, dass durch externe Einflüsse, die nicht vorhersehbar waren, Anpassungen notwendig sind.

Im zweiten Teil wird der Vorschlag für den Strategie-Beschluss unter Berücksichtigung der Ergebnisse vom ersten Teil der Klausur erarbeitet. Dazu werden die Ergebnisse der Zielfindungswshops I in Form der Prioritäten von den jeweiligen Beigeordneten vorgestellt. Anschließend werden die vorgestellten Ergebnisse unter Berücksichtigung des Kassensturzes diskutiert und zu einem gemeinschaftlichen Vorschlag für den Strategie-Beschluss weiterentwickelt. Dazu kann bei Bedarf die MuSCoW-Methode zur Priorisierung genutzt werden. Die Diskussion wird durch die vorbereiteten Risikostufen pro Priorität objektiviert; zudem entstehen Handlungsspielräume, da unterschiedliche Standards des Aufgabenumfanges vorliegen. Der Vorschlag für den Strategie-Beschluss umfasst die Hinterlegung der einzelnen gesamtstädtischen Ziele mit einem Eckwert sowie im ersten integrierten Strategiezyklus eine Aufteilung auf die einzelnen Geschäftsbereiche. Die Aufteilung zu einzelnen kommunalen Unternehmen erfolgt innerhalb der inhaltlich verbundenen Geschäftsbereiche.



Abbildung 14: Theoretisches Beispiel zur Logik des Strategie-Beschlusses

Die Strategieklausur wird moderiert. Ein Drehbuch zur Durchführung der Klausur wird vom Bereich Strategische Steuerung zur Verfügung gestellt. Für die Nachbereitung der Klausur ist ebenfalls der Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters und der Fachbereich Steuerung und Innovation sowie die Geschäftsstelle Haushalt und Finanzsteuerung zuständig. Diese bereiten die Ergebnisse (Entwurf für den Strategie-Beschluss sowie bei Bedarf Empfehlung zur Anpassung der gesamtstädtischen Ziele) für den anschließenden Strategietag auf.

2-tägige Strategieklausur

Die Strategieklausur hat zwei Teile: Im ersten Teil wird der Umsetzungsstand der gesamtstädtischen Ziele ausgewertet und die gesamtstädtischen Ziele werden überprüft. Im zweiten Teil wird der ermittelte Kassensturz auf Basis der Prioritäten mit hinterlegten Risikostufen durch die Beteiligten in einem Dialogprozess auf die gesamtstädtischen Ziele verteilt (Vorschlag für Strategie-Beschluss).

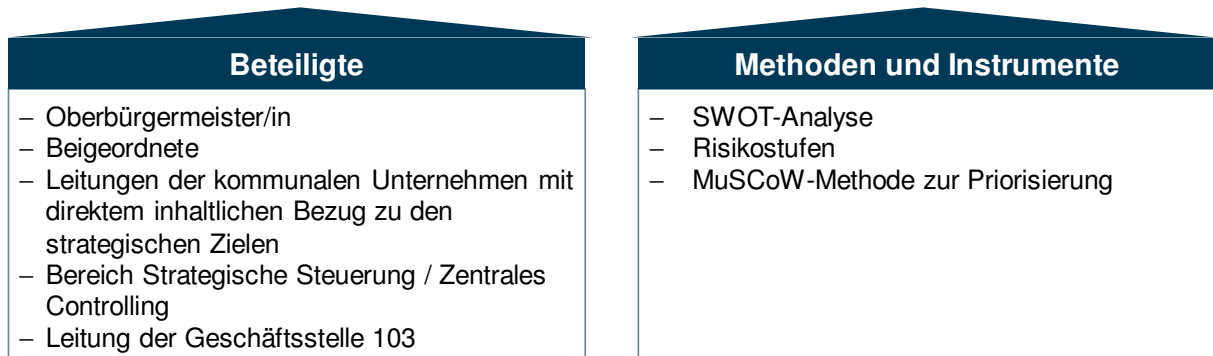


Abbildung 15: 2-tägige Strategieklausur

3.4.4 Schritt 3: Strategietag

Im Rahmen des Strategietages werden die Ergebnisse aus der Strategieklausur der Politik vorgestellt und gemeinsam weiterentwickelt. Ziel ist es, eine mit der Politik abgestimmte Beschlussvorlage für den Strategie-Beschluss für die SVV zu entwickeln.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Strategietags sind der Oberbürgermeister, die Beigeordneten, die Leitungen der mit den gesamtstädtischen Zielen inhaltlich verbundenen kommunalen Unternehmen sowie die Fraktionsvorsitzenden der SVV der LHP.

Die Vorbereitung des Strategietags liegt in der Verantwortung des Geschäftsbereichs des Oberbürgermeisters und des Fachbereichs Steuerung und Innovation in Abstimmung mit der Geschäftsstelle Haushalt und Finanzsteuerung. Diese bereiten die Ergebnisse der Strategieklausur (Entwurf für den Strategie-Beschluss sowie bei Bedarf Empfehlung zur Anpassung der gesamtstädtischen Ziele) sowie korrespondierende Unterlagen (wie z. B. die SWOT-Analysen und die von den Geschäftsbereichen vorgeschlagenen Prioritäten mit Risikostufen, Strategie-Reporting) auf und versenden diese im Vorfeld an die Teilnehmenden.

Im Rahmen des Strategietags wird der Entwurf für den Strategie-Beschluss durch den Oberbürgermeister und den Kämmerer vorgestellt. Ebenfalls werden die Empfehlungen zur Anpassung der gesamtstädtischen Ziele vorgestellt, falls vorliegend. Die Beigeordneten und Leitungen der kommunalen Unternehmen ergänzen die Ausführungen bei Bedarf. Anschließend wird der Entwurf für den Strategie-Beschluss sowie die Empfehlungen zu den gesamtstädtischen Zielen mit den Fraktionsvorsitzenden der SVV diskutiert und gemeinsam weiterentwickelt. Die Diskussion zum Strategie-Beschluss kann um aktuelle Projekte oder Vorhaben, die auf die gesamtstädtischen Ziele einzahlen, ergänzt werden. Auch können aktuelle Projekte und Vorhaben ausgeschlossen werden, wenn sie nicht auf die gesamtstädtischen Ziele einzahlen. Diese fließen bei Zustimmung in die Grundlage des Strategie-Beschlusses mit ein. Ziel des Strategietages ist es, den vorgelegten Entwurf für den Strategie-Beschluss sowie die Empfehlungen zu den gesamtstädtischen Zielen zu finalisieren und der Politik durch den Dialog einen Überblick über die Rahmenbedingungen zu vermitteln, in denen die LHP in den kommenden Jahren agiert. Dadurch werden die Fraktionsvertretungen frühzeiti-

ger in den Diskussionsprozess zur inhaltlichen und finanziellen Schwerpunktsetzung einbezogen als bisher.

Der Strategietag wird moderiert. Ein Drehbuch zur Durchführung des Strategietags wird vom Bereich Strategische Steuerung zur Verfügung gestellt. Die Nachbereitung des Strategietags liegt in der Verantwortung des Geschäftsbereichs des Oberbürgermeisters, des Fachbereichs Steuerung und Innovation und der Geschäftsstelle Haushalt und Finanzsteuerung. Diese bereiten den finalisierten Entwurf für den Strategie-Beschluss inklusive der zugrundeliegenden Planungen in Form der Prioritäten sowie bei Bedarf die Empfehlungen zu den gesamtstädtischen Zielen auf.

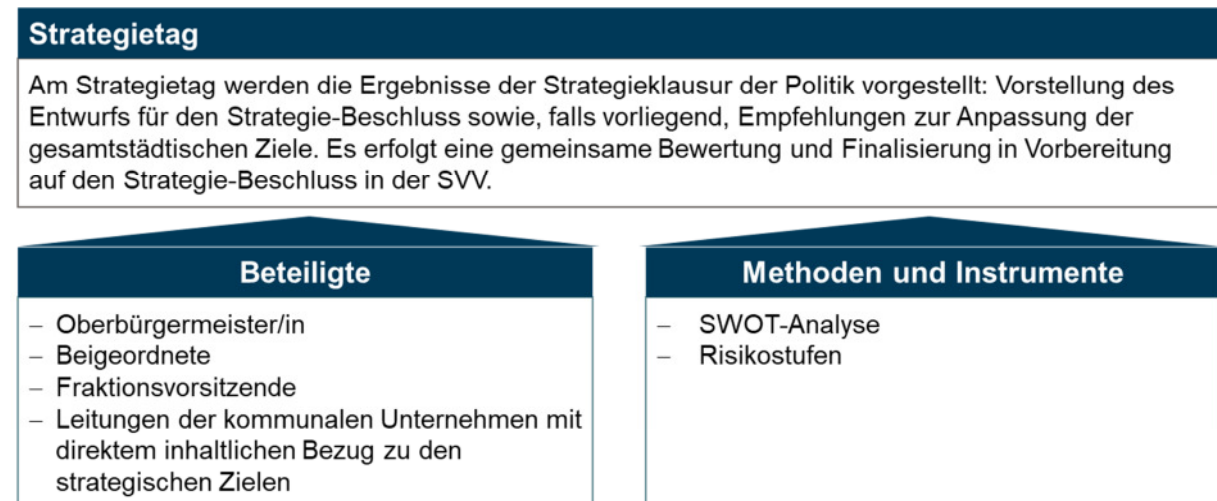


Abbildung 16: Strategietag

3.4.5 Schritt 4: Strategie-Beschluss

Schritt 4 umfasst die Verabschiedung des Strategie-Beschlusses in der SVV. Dazu bringt der Oberbürgermeister eine entsprechende Beschlussvorlage in die SVV ein. Die Beschlussvorlage umfasst den in Schritt 3 entwickelten Strategie-Beschluss sowie die zugrundeliegenden Planungen. Der Strategie-Beschluss umfasst die Hinterlegung der einzelnen gesamtstädtischen Ziele mit einem Eckwert. Im ersten integrierten Strategiezyklus erfolgt zudem eine Verteilung des Eckwerts pro Ziel auf die einzelnen Geschäftsbereiche. Dies stellt die budgetäre Maßgabe für die nächsten Planungsschritte dar. Zugleich kann davon ausgegangen werden, dass mit dem hinterlegten Eckwert die wesentlichen Prioritäten finanziert werden können. Dies ermöglicht den Geschäftsbereichen in den anschließenden Schritten einen flexibleren Umgang mit den zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen. Mit dem durch den Strategie-Beschluss festgelegten Eckwert sind alle Aufwände, die zur Umsetzung der gesamtstädtischen und operativen Ziele notwendig sind, abzudecken. Dadurch entfällt der Schritt einer Synchronisierung zukünftig, weil nur das Budget verplant werden kann, welches durch den Strategie-Beschluss zugeteilt wurde.

Die Vorbereitung der Beschlussvorlage liegt in der Verantwortung des Kämmers. Die operative Aufbereitung erfolgt durch die Geschäftsstelle Haushalt und Finanzsteuerung auf Basis der Ergebnisse des Strategietags.

Als Ergebnis liegt ein verabschiedeter Strategie-Beschluss vor, der Ausgangspunkt für die weiteren Planungsschritte des integrierten Strategiezyklus ist.

Sollte resultierend aus dem Strategietag eine Empfehlung für die Anpassung der gesamtstädtischen Ziele vorliegen, wird diese ebenfalls durch den Oberbürgermeister in die SVV eingebracht. Die Vorbereitung der Beschlussvorlage verantwortet in diesem Fall der Oberbürgermeister mit operativer Unterstützung des Geschäftsbereichs 9 und des Fachbereichs Steuerung und Innovation.

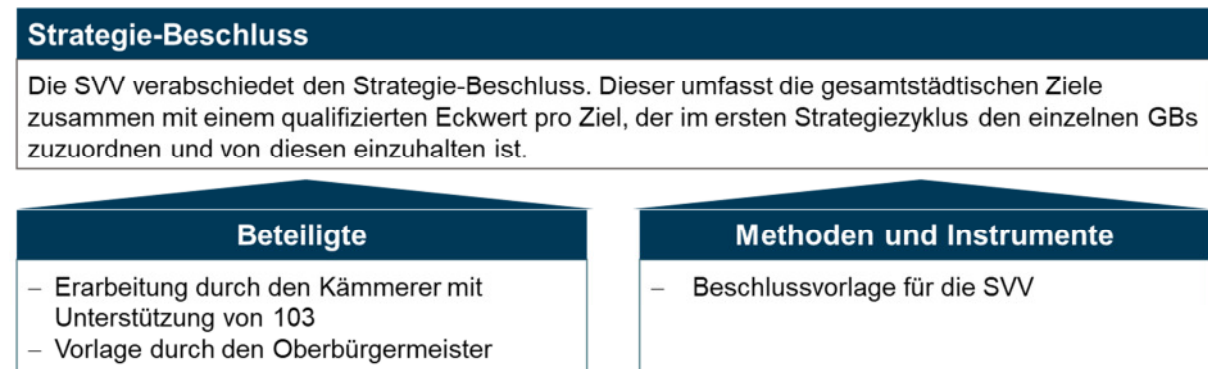


Abbildung 17: Strategie-Beschluss

3.4.6 Schritt 5: Zielfindungsworkshops II in den federführenden Geschäftsbereichen

Die Zielfindungsworkshops II in den federführenden Geschäftsbereichen bilden den ersten Schritt zur planerischen Ausgestaltung des Strategie-Beschlusses. Dazu werden operative Ziele und korrespondierende Kennzahlen unter Maßgabe des Strategie-Beschlusses und der gesetzten Prioritäten erarbeitet. Diese orientieren sich an den gesamtstädtischen Zielen und gestalten deren Umsetzung auf operativer Ebene. Damit werden in diesem Schritt die Bedarfe der FB und GB unter Berücksichtigung des Strategie-Beschlusses konkretisiert und unter Berücksichtigung des Strategie-Beschlusses mit den zugewiesenen Ressourcen abgeglichen.

Da der Strategie-Beschluss originär keine zusätzliche Verteilung des Eckwerts pro gesamtstädtisches Ziel auf die einzelnen Geschäftsbereiche vorsieht, ist für die ausgestaltende Planung des Eckwerts pro Ziel der jeweilig inhaltlich-federführende Geschäftsbereich pro Ziel verantwortlich. Dies umfasst ausschließlich die Verantwortung für den Planungsprozess, nicht die Verantwortung für die Umsetzung i. S. eines Budgetverantwortlichkeitsgedankens. Der inhaltlich-federführende Geschäftsbereich organisiert pro gesamtstädtischem Ziel einen Zielfindungsworkshop II, in welchem operative Ziele und korrespondierende Kennzahlen unter Maßgabe des Strategie-Beschlusses und der gesetzten Prioritäten entwickelt werden. Das bedeutet, dass an den Zielfindungsworkshops II neben dem federführenden Geschäftsbereich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus inhaltlich ebenfalls betroffenen Geschäftsbereichen teilnehmen. Damit folgt das Vorgehen der inhaltlichen Ausgestaltung der gesamtstädtischen Ziele.

Für die Durchführung des ersten integrierten Strategiezyklus wird eine Verteilung des Eckwerts pro Ziel auf die einzelnen Geschäftsbereiche (s. Abbildung 14) angeregt. Dadurch ergibt sich die Anpassung, dass Zielfindungsworkshops II in jedem Geschäftsbereich durchgeführt werden. Gegenstand ist die planerische Ausgestaltung aller gesamtstädtischen Ziele, zu denen laut Verteilung im Strategie-Beschluss durch den GB ein Beitrag geleistet wird. Damit folgt das Vorgehen der Aufbaustruktur der LHP.

Neben den jeweiligen Beigeordneten, nehmen die Fachbereichsleitenden, Referenten der Geschäftsstellen, die Vertreter des GB-Controllings sowie von inhaltlich verbundenen kommunalen Unternehmen teil.

Die Vorbereitung der Zielfindungswshops II erfolgt durch die (federführende) Geschäftsbereichsleitung. Diese entwickeln ausgehend von den Ergebnissen der vorherigen Schritte (Strategie-Beschluss sowie die zugrundeliegenden Prioritäten mit Risikostufen) einen Vorschlag für die operativen Ziele und korrespondierenden Kennzahlen. Dies umfasst alle operativen Ziele, die das Leistungsspektrum des jeweiligen gesamtstädtischen Ziels abbilden. Wesentlicher Prüfstein ist, dass die operativen Ziele in die gesamtstädtischen Ziele einzufließen und die dem Strategie-Beschluss zugrundeliegenden Prioritäten Beachtung finden. Im Vorfeld sollte eine Aufgabenkritik hinsichtlich der betroffenen Aufgabenbereiche erfolgt sein, um ggf. weitere Handlungsspielräume identifiziert zu haben. Für die Entwicklung der operativen Ziele wird die SMART-Systematik angewandt. Für die einzelnen operativen Ziele sind die zur Verfügung stehenden Aufwände und Erträge zu hinterlegen. Dabei unterstützt das GB-Controlling. Der Entwurf wird allen Teilnehmenden im Vorfeld zur Verfügung gestellt. Eine standardisierte Vorlage zur Ableitung der operativen Ziele und Kennzahlen mit Budget wird vom Bereich Strategische Steuerung zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen der Durchführung der Zielfindungswshops II wird der Vorschlag für die operativen Ziele inklusive Kennzahlen sowie der Budgetverteilung durch die Geschäftsbereichsleitung vorgestellt und mit den Teilnehmenden diskutiert. Wenn die Anzahl und/oder der Umfang der operativen Ziele mit hinterlegtem Budget den Eckwert pro Ziel bzw. pro GB überschreiten, kann zur Priorisierung die MuSCoW-Methode herangezogen werden. Ergebnis der Zielfindungswshops II sind die vom Strategie-Beschluss abgeleiteten operativen Ziele pro gesamtstädtisches Ziel bzw. Geschäftsbereich inklusive korrespondierender Kennzahlen. Die Aufteilung des Eckwerts auf die einzelnen operativen Ziele geben den Rahmen für die Maßnahmenplanung vor.

Die Zielfindungswshops II werden durch eine Moderation begleitet. Ein Drehbuch zur Durchführung der Zielfindungswshops II wird vom Bereich Strategische Steuerung zur Verfügung gestellt.

Die Nachbereitung der Zielfindungswshops erfolgt durch die Geschäftsbereichsleitung in Form der Dokumentation der Ergebnisse. Dafür wird die standardisierte Vorlage vom Bereich genutzt.

1-tägige Zielfindungsworkshops II in den federführenden Geschäftsbereichen

In den Zielfindungsworkshops II werden die gesamtstädtischen Ziele unter Berücksichtigung des Strategie-Beschlusses operationalisiert. Dabei sind die im Strategie-Beschluss qualifizierten Eckwerte pro Ziel bzw. pro GB sowie die hinterlegten Prioritäten inkl. Risikostufen maßgeblich für die Planungen (i.S. einer Synchronisierung).

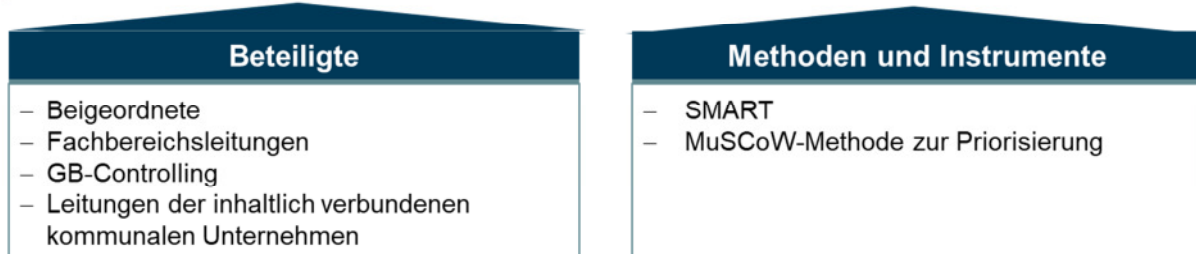


Abbildung 18: Zielfindungsworkshops II pro federführendem Geschäftsbereich

3.4.7 Schritt 6: Maßnahmenplanung

Schritt 6 umfasst die Maßnahmenplanung für den kommenden Haushalt. Damit werden die operativen Ziele aus Schritt 5 konkretisiert. Dies umfasst alle Maßnahmen, die notwendig sind, um die operativen Ziele zu erreichen. Maßgeblich dafür sind die zugewiesenen finanziellen Vorhaben aus Schritt 5. Das Ergebnis dieses Schrittes ist die Grundlage für die anschließende Haushaltsaufstellung.

Die Verantwortung für die Maßnahmenplanung liegt bei den einzelnen Produktverantwortlichen, deren Produkte die Maßnahmen zur Umsetzung der operativen Ziele umfassen. Diese werden bei der Maßnahmenplanung vom FB-Controlling unterstützt. Zudem werden anlassbezogen Vertretungen der inhaltlich verbundenen kommunalen Unternehmen hinzugezogen.

Für die Maßnahmenplanung werden alle Maßnahmen gesammelt, die notwendig zur Umsetzung der operativen Ziele sind sowie auf die Kennzahlen der operativen Ziele einzahlen. Zur Identifikation der geeigneten Maßnahmen wird auf Erfahrungswissen, aktuelle Studien sowie die Auswertung des Strategie-Reportings zurückgegriffen. Idealerweise umfasst die Maßnahmenplanung alle Maßnahmen bzw. Produkte der LHP. Falls das nicht möglich ist, erfolgen die Planung der übrigen Maßnahmen bzw. Produkte im Zuge der Haushaltsaufstellung. Die Maßnahmen werden mit einem konkreten Budget hinterlegt. Wesentliche Prämissen sind dabei, dass die Prioritäten, die die Grundlage des Strategie-Beschlusses bilden, bei der Maßnahmenplanung Beachtung finden und dass der im Strategie-Beschluss enthaltene Eckwert pro Ziel bzw. Geschäftsbereich eingehalten wird. Zudem erfolgt eine konkrete Investitionsplanung ausgehend von den in Schritt 5 entwickelten operativen Zielen. Die Maßnahmen werden den entsprechenden Produkten zugeordnet. Falls zur Umsetzung aller identifizierten Maßnahmen mehr Budget notwendig ist als durch den Strategie-Beschluss vorhanden, kann über die Risikostufen eine Anpassung des Aufgabenumfanges erfolgen und/oder mit der MuSCoW-Methode eine Priorisierung erarbeitet werden. Abschließend erfolgt eine Abnahme durch die GBL. Als Ergebnis liegt eine Maßnahmenplanung mit konkretem Budget vor, welche in Summe dem Eckwert pro Ziel bzw. GB entspricht. Eine Arbeitshilfe zur Erstellung der Maßnahmenplanung wird vom Bereich Strategische Steuerung zur Verfügung gestellt.

Das Ergebnis der Maßnahmenplanung wird beim GB-Controlling gesammelt und als ganzheitliche Maßnahmenplanung des Geschäftsbereichs an die Geschäftsstelle Haushalt und Finanzsteuerung zur Haushaltsaufstellung übersandt.

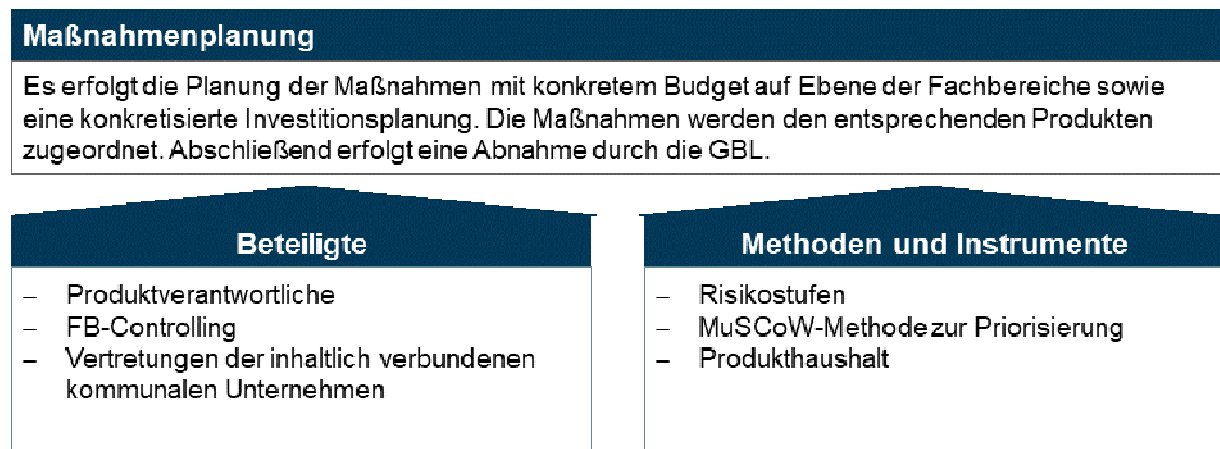


Abbildung 19: Maßnahmenplanung

3.4.8 Haushaltsaufstellung

Auf Basis der Schritte vier bis sechs wird der (Doppel-) Haushalt inklusive Ergebnis- und Investitionshaushalt aufgestellt, um diesen anschließend in die SVV einzubringen.

Die Haushaltsaufstellung liegt in der Verantwortung des Kämmerers. Operativ wird er dabei durch die Geschäftsstelle Haushalt und Finanzsteuerung unterstützt. Dazu greift die Geschäftsstelle Haushalt und Finanzsteuerung auf die übersandten Maßnahmenplanungen aus Schritt 6 zurück. Diese werden in die Produktlogik des Haushalts überführt. Zudem werden aus den einzelnen Produktblättern die jeweiligen operativen und gesamtstädtischen Ziele ersichtlich, auf die ein Produkt einzahlt. Technisch wird die Haushaltsaufstellung durch die Haushaltssoftware der LHP unterstützt. Vor Übergabe an den Oberbürgermeister erfolgt eine finale Qualitätssicherung. Bei Bedarf ist in diesem Zusammenhang Rücksprache mit den Fach- und Geschäftsbereichen hinsichtlich der Maßnahmenplanung zu halten. Anschließend wird der Haushaltsentwurf durch den Oberbürgermeister festgestellt.

3.4.9 Schritt 7: Haushaltsbeschluss

Schritt 7 umfasst die Verabschiedung des mit Unterstützung des integrierten Strategiezyklus aufgestellten Haushalts in der SVV. Dazu bringt der Oberbürgermeister eine entsprechende Beschlussvorlage für den Haushalt in die SVV ein. Die Beschlussvorlage umfasst den aufgestellten Haushalt (s. Kapitel 3.4.8), der auf Schritt 6: Maßnahmenplanung fußt. Die Verknüpfung zwischen Zielsystem und Haushalt i. S. der Strategischen Steuerung ist in den angepassten Produktbeschreibungen sowie im Haushaltsvorbericht klar erkennbar. Aus den einzelnen Produktblättern ist ersichtlich auf welche operativen und gesamtstädtischen Ziele die jeweiligen Produkte einzahlen. Der Haushaltsvorbericht enthält eine Darstellung des Zielsystems in Gänze.

Als Ergebnis liegt ein verabschiedeter Haushalt vor, dessen Grundlage das Gesamtkonzept der Strategischen Steuerung ist. Gemeinsam mit dem Haushalt wird das Zukunftsprogramm verabschiedet, welches in den nächsten integrierten Strategiezyklus in Schritt 1 einmündet.

Es besteht weiterhin die Möglichkeit, dass die Stadtverordneten Änderungswünsche hinsichtlich des Haushalts haben. Diese gilt es wie bisher zu behandeln. Allerdings ist davon auszugehen, dass diese den aufgestellten Haushalt nicht grundsätzlich in Frage stellen, da mit dem Strategie-Beschluss bereits ein politischer Beschluss vorliegt, der Rahmengerber für die Haushaltsaufstellung ist. Zudem gilt mit der eingangs beschriebenen Selbstverpflichtung aller Akteure zur Einführung der Strategischen Steuerung, dass alle Aktivitäten an den gesamtstädtischen Zielen auszurichten sind, d.h. nur Änderungswünsche, die einen Beitrag zu den verabschiedeten gesamtstädtischen Zielen leisten, sind zu behandeln. Von Änderungswünschen der Verwaltung ist nicht auszugehen, wenn die einzelnen Schritte des integrierten Strategiezyklus vollständig durchgeführt wurden. Diese binden alle Akteure ein und sehen wesentliche Meilensteine wie z.B. den Strategie-Beschluss zur Förderung der Akzeptanz vor.

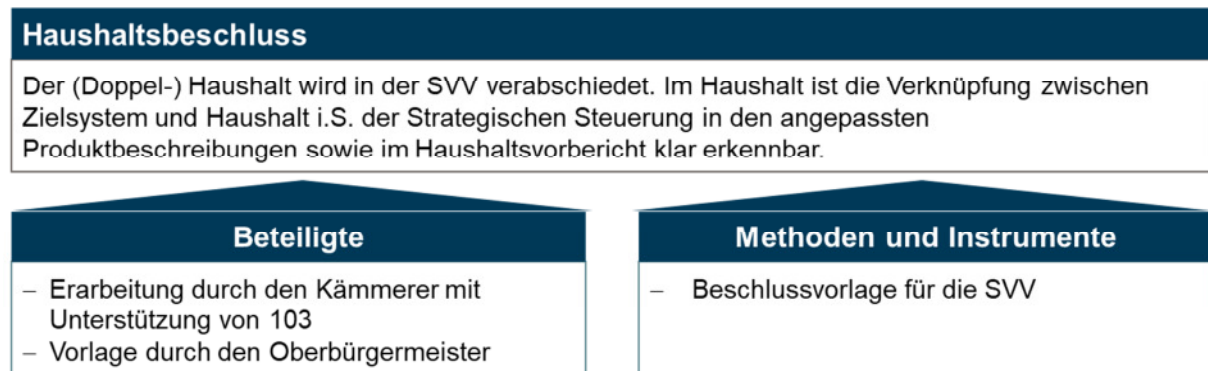


Abbildung 20: Haushaltsbeschluss

3.4.10 Strategie-Reporting

Um die Umsetzung der gesamtstädtischen und operativen Ziele der LHP zu analysieren und bewerten zu können, wird ein halbjährliches Strategie-Reporting eingeführt. Dieses verfolgt den Zweck, den Umsetzungsstand der einzelnen Ziele in Form von Kennzahlen abzubilden, um Steuerungsentscheidungen zu treffen. Als zentrales kompaktes Berichtsprodukt zur Strategischen Steuerung stellt das Reporting sicher, dass die Strategieumsetzung ausreichend Aufmerksamkeit durch die Verwaltungsleitung erhält.

Der Bericht wird halbjährlich in der BK thematisiert. Das Zentrale Controlling übernimmt die Aufgaben der Datensammlung und -aufbereitung für das Strategie-Reporting. Entsprechende Zuarbeiten erfolgen aus den Fachbereichen. Die Konzeption einer entsprechenden Vorlage für das Strategie-Reporting erfolgt durch das Zentrale Controlling und den Bereich Strategische Steuerung.

Im Rahmen der BK wird das aktuelle Strategie-Reporting durch den Oberbürgermeister vorgestellt. Ausgehend von der Präsentation werden bei Bedarf Steuerungsentscheidungen zur Anpassung der Maßnahmen und demzufolge des Ressourceneinsatzes getroffen. Damit stellt das Strategie-Reporting den Ausgangspunkt für einen weitergehenden Dialog dar. Die Beigeordneten sind für die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen in ihren Geschäftsbereichen verantwortlich. Eine Berichterstattung zum Strategie-Reporting erfolgt ebenfalls im Haupt- und Finanzausschuss.

Im Strategie-Reporting werden nicht alle Kennzahlen abgebildet, die zur Zielerreichung erhoben werden, sondern nur die Kernkennzahlen, die besonders relevant für die Steuerung sind. Damit ergänzt das Strategie-Reporting die unterjährige Berichtspflicht gemäß § 29, 1 KomHKV.

Wesentliche Qualitätskriterien für die Kennzahlen sind in der CLEVER-Formel enthalten:

- **C für Charakterisch:** Kennzahlen sollten die relevanten Aspekte eines Ziels bzw. einer Maßnahme abdecken und klar formuliert sein, sodass sie für alle relevanten Zielgruppen verständlich sind.
- **L für Leistbar:** Der Aufwand für die Erstellung einer Kennzahl muss in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Kennzahl stehen.
- **E für Eingeordnet:** Kennzahlen sollten in die tatsächlichen Steuerungsprozesse einer Organisation (wie z.B. Strategieklausuren) eingebunden sein.
- **V für Vergleichbar:** Kennzahlen sollten vom IST zum Zielwert vergleichbar sein.
- **E für Ergiebig:** Hinsichtlich jeder Kennzahl ist zu prüfen, ob diese wirklich die angestrebte Wirkung misst.
- **R für Zuverlässig** (im Englischen: reliable): Jede Berechnung einer Kennzahl sollte bei wiederholter Messung des gleichen Zustands zum gleichen Ergebnis führen.

Mittels einer indikativen Bewertung in Form einer Ampel lässt sich der Grad der jeweiligen Zielerreichung – in Relation zum Zielwert – leicht abbilden und ermöglicht eine übergreifende Bewertung des Status Quo der Strategieumsetzung. Dabei wird die indikative Bewertung in Form einer Ampel je nach Zielerreichung auf grün, gelb oder rot gesetzt. Entsprechend der jeweiligen Bewertung sind Maßnahmen zur (Um-) Steuerung schnell identifizierbar.


Ziel	Kennzahl	Zielwert	Kennzahl IST / Zielwert	Indikative Bewertung 
------	----------	----------	-------------------------	---

Abbildung 21: Aufbau des Strategie-Reportings

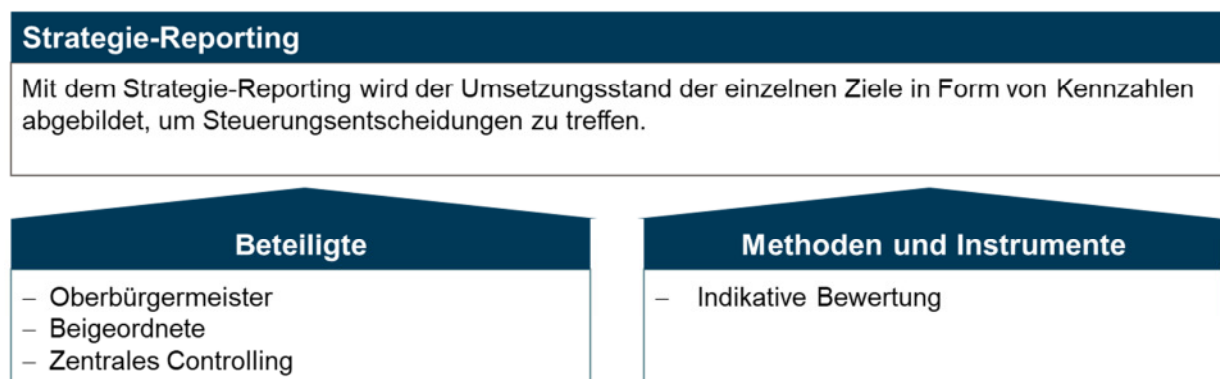


Abbildung 22: Strategie-Reporting

3.4.11 Indikativer Zeitplan

Für die Umsetzung des integrierten Strategiezykluses ist folgende Zeitplanung am Beispiel des Jahres 2019 denkbar. Diese Zeitplanung umfasst die Umsetzung des integrierten Strategiezykluses innerhalb eines Jahres sowie, dass der Haushaltsentwurf fristgerecht¹¹ im November vorliegt.



Abbildung 23: Indikativer Zeitplan

3.5 Methoden und Instrumente

Zur Implementierung des integrierten Steuerungszyklus wird auf ein breites Instrumenten- und Methodenportfolio zurückgegriffen. Die Auswahl der geeigneten Methodik flankiert sowohl die stringente Ausrichtung an dem Leitbild der Landeshauptstadt Potsdam als auch die anwendungs- und beteiligungsorientierte Ausgestaltung des Prozesses.

¹¹ Nach § 67,4 der Kommunalverfassung des Landes Brandenburg (BbgKVerf) sollte der Haushaltsentwurf spätestens einen Monat vor Beginn des Haushaltsjahres bei der Kommunalaufsichtsbehörde vorliegen.

3.5.1 SMART-Systematik zur Definition von Zielen

Zur Definition der Ziele wird die SMART-Systematik genutzt. Arbeitsstände strategischer und operativer Ziele werden hinsichtlich der fünf SMART-Kriterien überprüft. Hierdurch findet ein Feinschliff der Ziele statt und es wird sichergestellt, dass die SMART-Kriterien bei allen Zielen vorhanden sind.

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.

Abbildung 24: SMART-Kriterien

Das theoretische Beispiel „Die LHP bietet mehr Angebote für Familien an“ zur Anwendung der SMART-Systematik finden Sie nachfolgend:

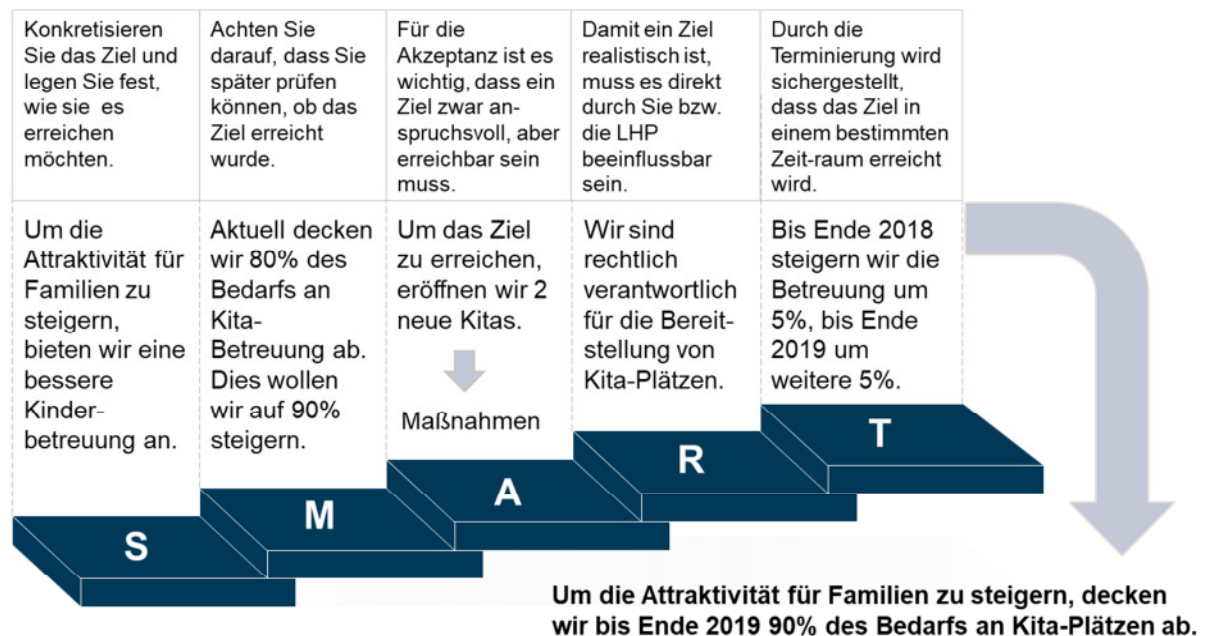


Abbildung 25: Theoretisches Beispiel zur Anwendung von SMART

Im Anhang 6.6 ist zudem eine Checkliste, die bei der Anwendung der SMART-Kriterien unterstützt, hinterlegt.

3.5.2 MuSCoW-Methode zur Priorisierung von Zielen und/oder Maßnahmen

Durch Zielsetzungen werden Schwerpunkte und Prioritäten in der Arbeit eines Fach- und Geschäftsbereichs sowie der Gesamtverwaltung festgelegt. Für die Entwicklung von Schwerpunktsetzungen wird der Einsatz der Methode MuSCoW zur Priorisierung der möglichen Optionen empfohlen. Hierzu werden die formulierten Ziele und/oder Maßnahmen in vier Stufen mit unterschiedlichen Prioritäten gruppiert und abschließend anhand ihrer Verteilung (prozentuale Angaben in Klammern) überprüft. Folgende vier Stufen stehen zur Einordnung zur Verfügung:

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

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 für die derzeitige Planungsperiode relevanten und nicht relevanten Zielsetzungen und verhindert zugleich das Vergessen der hier gesammelten Ziele. Werden Ziele wiederholt dieser Kategorie zugeordnet, werden sie automatisch verworfen, da sie keine ausreichende Relevanz haben.

Nachfolgend ein theoretisches Beispiel zur Anwendung der MuSCoW-Methode:
Im Anhang befindet sich eine Checkliste zur Anwendung von MuSCoW.

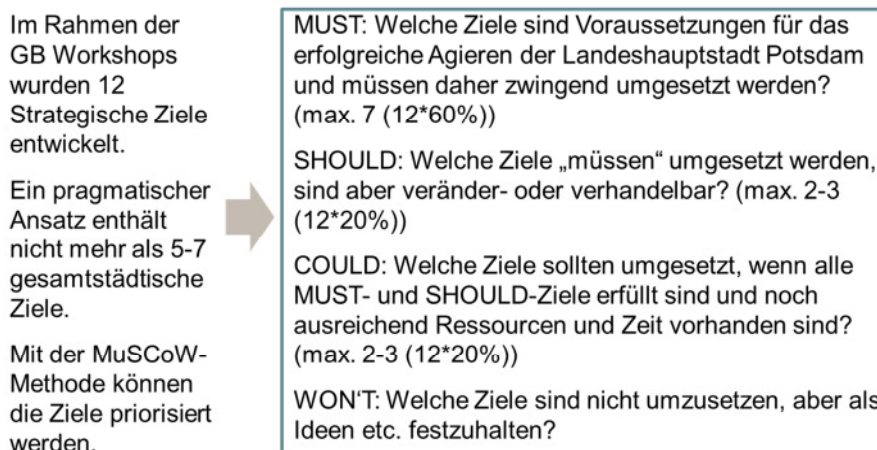


Abbildung 26: Beispiel MuSCoW

3.5.3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse dient dazu, die aktuelle Situation der Landeshauptstadt Potsdam in Bezug auf Veränderungen und Herausforderungen systematisch zu analysieren. Dabei wird

zwischen Stärken und Schwächen als organisationsinterne Faktoren, und Chancen und Risiken als organisationsexterne, d. h. nicht selbst beeinflussbare Faktoren unterschieden. Die identifizierten Faktoren werden in einer Vier-Felder-Matrix gegenübergestellt und ermöglichen so eine realistische Einschätzung der Ausgangslage. Eine SWOT-Analyse stellt damit ein geeignetes Instrument dar, um den Status Quo zu erfassen und zu beurteilen und darauf aufbauend gesamtstädtische Ziele für die Landeshauptstadt Potsdam zu erarbeiten.

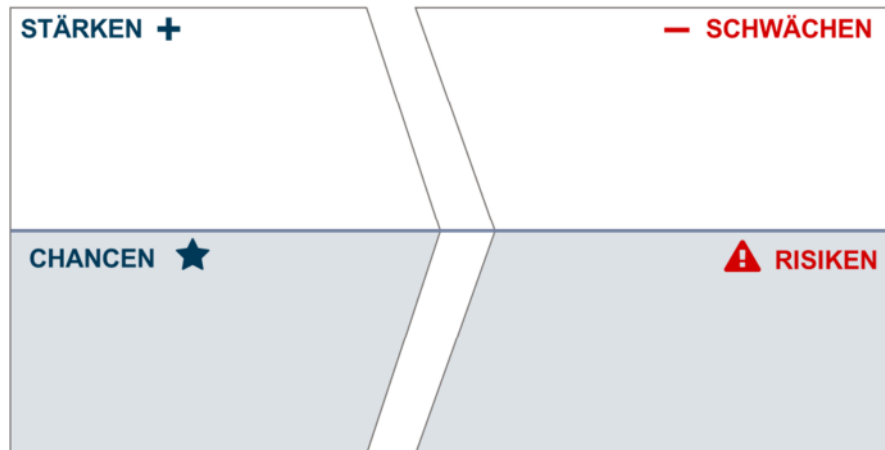


Abbildung 27: Schema der SWOT-Analyse

Die Matrix der SWOT-Analyse wird entlang der folgenden Schritte und Fragestellungen ausgefüllt:

1. Stärken identifizieren

- Wo liegen die besonderen Stärken der Landeshauptstadt Potsdam? Was zeichnet Potsdam im Vergleich zu anderen Städten aus?
- Womit waren wir in der Vergangenheit besonders erfolgreich? Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen?
- Welche Synergiepotentiale lassen sich identifizieren, die mit neuen Strategien besser genutzt werden können?

2. Schwächen identifizieren

- Welche Schwachpunkte sind erkennbar und gilt es künftig zu vermeiden?
- Wo hat es Probleme gegeben? Auf welche Ursachen sind entstandene Probleme zurückzuführen?
- Welche kommunalen Dienstleistungen sind problembehaftet? In welchen Bereichen sind uns andere Kommunen überlegen?

3. Chancen erkennen

- Welche Trends gilt es zu verfolgen und gegebenenfalls nutzbar zu machen? Gibt es Neuerungen auf politischer, technischer oder gesellschaftlicher Ebene, die eine Chance für die Landeshauptstadt Potsdam darstellen können?
- Welche Potentiale und Möglichkeiten ergeben sich daraus?

4. Risiken erkennen

- Welche Trends und Entwicklungen können uns gefährlich werden? Gibt es neue Vorschriften, Regeln oder Hürden?

→ Ändern sich die Voraussetzungen und Grundlagen für unsere Arbeit und die Erbringung kommunaler Dienstleistungen? Wo könnten Ressourcenengpässe entstehen?

Die entlang der Fragestellungen ausgefüllte Matrix bildet die Grundlage, um gesamtstädtische Ziele für die Landeshauptstadt Potsdam sowie Prioritäten für einzelne Ziele abzuleiten. Die Ziele können entweder – und damit im Idealfall – offensiv sein, d. h. die Stärken ausbauen und Chancen nutzen oder defensiv zur Minimierung der Schwächen und Risiken beitragen. Dabei gilt es in der Regel rein defensive Strategien zu vermeiden. Ebenfalls denkbar sind strategische Überlegungen, die darauf abzielen, die Voraussetzungen zu schaffen, um Chancen nutzbar zu machen. Dieser Ansatz lässt sich über die Verknüpfung der Schwächen- und Chancenfelder der Matrix verdeutlichen: Schwächen werden dabei gezielt abgebaut oder zu Stärken aufgebaut. Außerdem können Ziele mit der Zielstellung entwickelt werden, die vorhandenen Stärken zur Risikovermeidung nutzbar zu machen. Dies korrespondiert mit der Verknüpfung der Stärken- und Risikofelder der SWOT-Matrix.

Mit einer SWOT-Matrix können somit Veränderungen und Herausforderungen in der Landeshauptstadt Potsdam analysiert und für die Vorbereitung von Workshops genutzt werden. Bei der Analyse werden zwei Blickrichtungen eingenommen:

- Blick auf die eigene Organisation: Welche Stärken und Schwächen zeichnen die Organisationsstruktur und -kultur sowie die Leistungserstellung der Organisation bzw. Organisationseinheit aus?
- Blick auf Umfeld und Entwicklungsfelder: Welche Chancen und Risiken zeichnen sich für die Organisation bzw. Organisationseinheit ab?

Im Anhang 6.8 befindet sich eine Übersicht der möglichen Anwendungsbereiche einer SWOT-Analyse.

3.5.4 Risikostufen

Die Einführung von Risikostufen umfasst eine Vorlage von drei Standards der Aufgabenerfüllung mit entsprechendem Budget (unterteilt in Personal- und Sach- sowie Investitionskosten). Deren Einführung in die Planung, insbesondere in Schritt 2, untermauert die Plausibilität einzelner Prioritäten, sodass keine Über- und Unterplanung unwissentlich stattfinden kann.

Das nachfolgende theoretische Beispiel macht die Funktion der Risikostufen deutlich: Pro Priorität werden drei Standards der Aufgabenerfüllung mit entsprechendem Budget (unterteilt in Personal- und Sachkosten sowie Investitionskosten) hinterlegt. So wird im Zuge der Budgetverteilung deutlich, welche Konsequenzen welches Budget hat. Dadurch erhöht sich der Handlungsspielraum aller Beteiligten und es entsteht ein gemeinsames Verständnis (für die Risikostufen) bezüglich der getroffenen Entscheidungen. Dies fördert die Transparenz sowie die Objektivierung der Diskussion in den Schritten drei und vier des Strategiezykluses.

Strategisches Ziel	Operatives Ziel	Priorität	Risikostufen	Zugrundeliegende Annahme	Budget
Potsdam stellt als attraktive Stadt bedarfsorientierte Angebote für Familien zur Verfügung.	Sicherung des Rechtsanspruches auf Kindertagesbetreuung	Verfügbarkeit von Kita-Plätzen für U3-Kinder entsprechend des Bedarfs	1	100%	100 Euro
			2	90%	90 Euro
			3	75%	75 Euro

Abbildung 28: Theoretisches Beispiel zur Anwendung der Risikostufen

3.5.5 Aufgabenkritik

Die Aufgabenkritik als Instrument der Steuerung öffentlicher Aufgaben blickt auf eine 40-jährige Tradition in deutschen Verwaltungen zurück. Trotz dieser langen Tradition findet dieses Instrument häufig nicht ausreichend Beachtung im Verwaltungshandeln. Das liegt einerseits an dem prognostizierten Aufwand, der mit der Durchführung einer Aufgabenkritik verbunden zu sein scheint und andererseits an den häufig bestehenden grundsätzlichen Vorbehalten hinsichtlich einer Zweckkritik i. S. v. eine Aufgabe, die schon immer angeboten wurde, kann nicht adaptiert oder abgeschafft werden. Beide Einschätzungen sind bei objektiver Bewertung nicht zutreffend.

Ziel einer Aufgabenkritik ist es im Kontext von steigender Aufgabenvielfalt, -umfang und -komplexität (notwendige) Handlungsspielräume zu schaffen. Diesem Ziel kommt in der LHP als dynamisch wachsende Stadt eine besondere Bedeutung zu. Um die finanzielle und personelle Handlungsfähigkeit zu sichern und möglicherweise Spielräume für die Übernahme von neuen und/oder zusätzlichen Aufgaben - auch bei knappen Ressourcen - zu schaffen, ist es zwingend erforderlich, den bestehenden Aufgabenbestand regelhaft kritisch zu hinterfragen.

Das vorliegende Gesamtkonzept zur Strategischen Steuerung unterstützt die Institutionalisierung einer regelhaften Aufgabenkritik in der LHP: Die Beurteilung von Aufgaben im Zuge der Zweckkritik wird durch das Zielsystem der Strategischen Steuerung objektiviert. Wenn einzelne Aufgaben nicht auf die gesamtstädtischen und/oder operativen Ziele einzahlen, sind sie nicht Gegenstand der Strategie der LHP. Darüber hinaus ist die regelhafte Durchführung einer Aufgabenkritik erfolgskritisch für die Umsetzung des integrierten Steuerungszykluses: Operative Ziele und Maßnahmen unter Maßgabe des qualifizierten Eckwerts aus dem Strategie-Beschluss können nur sinnvoll im Rahmen einer konsolidierten Aufgabenorganisation erfolgen. Der Aufwand für die Durchführung einer Aufgabenkritik sinkt, wenn diese regelhaft durchgeführt wird. In Summe liegt durch die Verknüpfung zwischen Strategischer Steuerung und Aufgabenkritik das Fundament zur Institutionalisierung einer regelhaften Aufgabenkritik in der LHP vor.

Bei der Aufgabenkritik im Kontext der Strategischen Steuerung kommen eine Zweck- und Vollzugskritik zur Anwendung:

- Maßgeblich für die Zweckkritik ist die Frage, ob es notwendig ist, eine (Teil-)Aufgabe künftig weiterhin zu erbringen.
- Maßgeblich für die Vollzugskritik ist die Bewertung des notwendigen Leistungsangebots bzw. der Leistungsbreite.

An folgenden Stellen im integrierten Strategiezyklus sind die Ergebnisse einer Zweck- und/oder Vollzugskritik Arbeitsgrundlage:

- Schritt 1: 1-tägige Zielfindungsworkshops I pro Geschäftsbereich
- Schritt 2: 2-tägige Strategieklausur
- Schritt 5: 1-tägige Zielfindungsworkshops II in den federführenden Geschäftsbereichen

3.5.6 Umgang mit Zielkonflikten

Bei der Entwicklung der Ziele kann es zu Zielkonflikten kommen. Ein solcher Konflikt liegt immer dann vor, wenn zwei oder mehr Ziele verfolgt werden sollen und nicht gleichzeitig und im selben Umfang erfüllt werden können, weil sie miteinander unvereinbar sind. Es ist davon auszugehen, dass Zielkonflikte im Rahmen des Strategiezykluses, vor allem während der Schritte 5 und 6 auftauchen werden. Vorher sind die (strategischen) Ziele noch nicht ausreichend spezifisch, um deren Grenzen und damit auch Abgrenzung oder Überschneidung mit anderen Zielen zu erkennen.

Obwohl Zielkonflikte grundsätzlich erstmal als positiv zu bewerten sind, weil sie einen Anlass zur inhaltlichen Diskussion bieten, besteht ein hoher Bedarf, Klärungsansätze bereitzustellen, um auf mögliche Konflikte vorbereitet zu sein. Aus diesem Grund ist nachfolgend ein mögliches Vorgehen in Form von Eskalationsstufen dargestellt wie mit Zielkonflikten umgegangen werden kann. Grundsätzlich lässt sich aber festhalten, dass es keine Methode im engeren Sinne zur Auflösung von Zielkonflikten gibt. Denn im Gegensatz zu anderen Konflikten gilt es bei Zielkonflikten nicht eine Lösung zu entwickeln, in der alle vorherigen Ansätze vereinigt sind, sondern um eine gemeinschaftliche Verständigung über ein Set von einzelnen Zielen, welche Schwerpunkte widerspiegeln. Dabei werden einzelne Ziele zu Ungunsten einzelner Beteiligten verworfen; immer unter der Prämisse, dass alle Beteiligten das entwickelte Ergebnis in Form von ausgewählten Zielen gemeinsam tragen.

Die Eskalationsstufen beschreiben einen mehrstufigen Prozess, bei dem bestehende hierarchische Entscheidungsstrukturen genutzt werden, um einen konstruktiven Umgang mit Zielkonflikten zu gestalten: Im ersten Schritt gilt es, die Zielkonflikte im Rahmen eines Austauschs offen zu legen. Dabei gilt, ein Zielkonflikt liegt immer dann vor, wenn er nachvollziehbar für alle erklärt werden kann. Anschließend wird durch eine fachlich-inhaltliche Diskussion Verständigung über die Bedeutung der jeweiligen Zielsetzung herbeigeführt. Dies dient als Basis für die Entwicklung einer gemeinsamen Lösung in Form eines gemeinschaftlichen Ziel-Sets. Ist dies nicht möglich, entscheidet die hierarchisch nächsthöhere Ebene. Es ist davon auszugehen, dass im Verlauf dieses Vorgehens die Zielkonflikte aufgelöst werden können. Sollte dies nicht der Fall sein und die Mitglieder der SVV werden einbezogen als letzte hierarchische Stufe, so sind die Schritte 2 und 3 so lange zu wiederholen, bis sich die Beteiligten zu einem gemeinschaftlichen Einverständnis zu einer bestimmten Anzahl von Zielen bekennen.



Abbildung 29: Umgang mit Zielkonflikten

3.5.7 Umgang mit unterjährigen Ressourcenanforderungen

Auch bei konsequenter Anwendung des integrierten Strategiezykluses kann es zu unterjährigen Ressourcenanforderungen kommen, die nicht im Haushalt vorgesehen sind. In einem solchen Fall ist folgendes schrittweises Vorgehen vorgesehen:

- Schritt 1: Prüfung, ob die rechtlichen Voraussetzungen erfüllt sind und ob durch die unterjährigen bzw. zusätzlichen Ressourcenanforderungen ein Beitrag zur Umsetzung der Gesamtstädtischen Ziele besteht.
- Schritt 2: Prüfung, ob zusätzliche Ressourcen im fachl. zuständigen FB vorhanden sind.
- Schritt 3: Prüfung, ob zusätzliche Ressourcen im fachl. zuständigen GB vorhanden sind.
- Schritt 4: Prüfung, ob zusätzliche Ressourcen GB-übergreifend vorhanden sind.

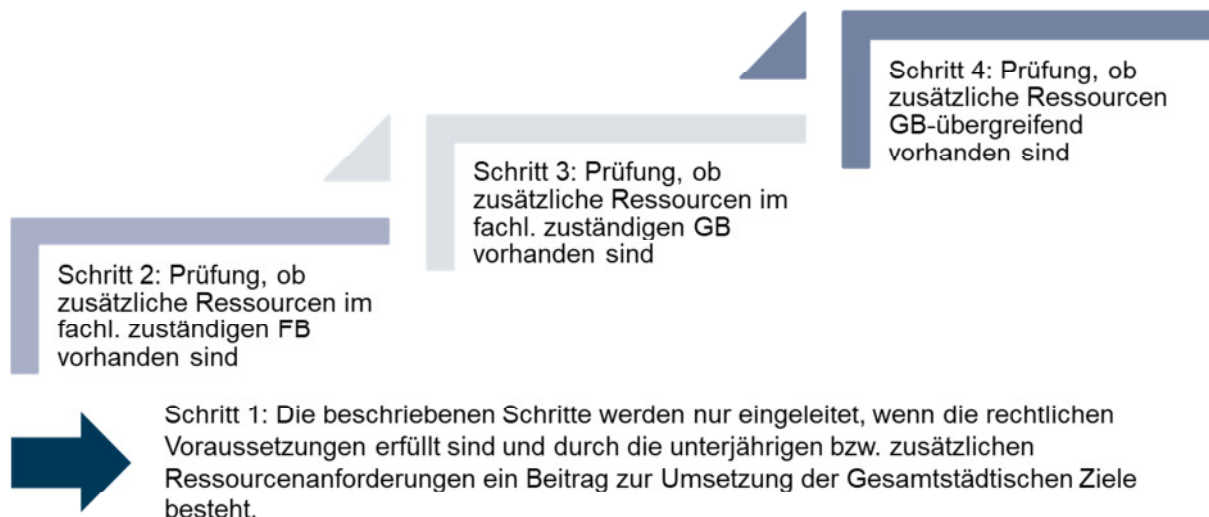


Abbildung 30: Umgang mit unterjährigen Ressourcenanforderungen

4. Die Erprobung des Teilkonzepts Zielsystem

Die ersten Schritte auf dem Weg zur Etablierung der Strategischen Steuerung in der LHP waren die pilothafte Entwicklung von strategischen und operativen Zielen in zwei Workshop-Formaten, die in jedem Geschäftsbereich durchgeführt wurden.

Nachfolgend sind die Ergebnisse der beiden Workshop-Formate dargestellt. Zudem enthalten beide Unterkapitel eine kurze Darstellung der Erfahrungen während der Pilotierung.

4.1 Geschäftsbereichs-Workshops zur Entwicklung strategischer Ziele

Der Prozess zur Entwicklung von SMARTen gesamtstädtischen Zielen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Dafür gilt es zunächst strategische Ziele zu erarbeiten und zu formulieren, was im Rahmen der Geschäftsbereichs-Workshops erprobt wurde. Anschließend wurde pro gesamtstädtischem Ziel ein Pilot ausgewählt.

Die folgenden strategischen Ziele wurden in den Workshops entwickelt:¹²

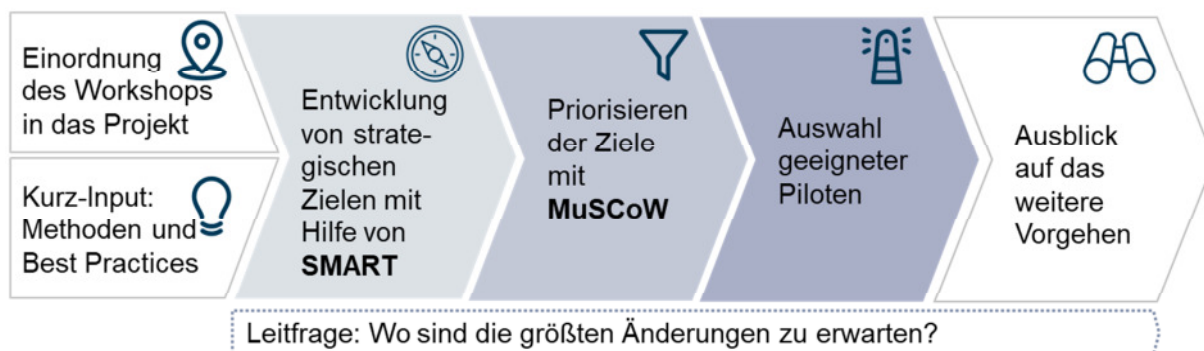


Abbildung 31: Ablauf der Geschäftsbereichs-Workshops

¹² Das zweite strategische Ziel des GB 2, „Potsdam etabliert sich als Stadt der kulturellen Bildung und kulturellen Teilhabe“, wurde nachträglich aufgenommen.

Geschäftsbereich	Strategische Ziele
1	Potsdam nutzt den digitalen Wandel: Potsdam erbringt alle Dienstleistungen effizient und bietet sie digital und bürgerfreundlich an.
2	Potsdam gestaltet aktiv das Wachstum durch den Erhalt und die Schaffung einer attraktiven / angemessenen Infrastruktur. Potsdam etabliert sich als Stadt der kulturellen Bildung und kulturellen Teilhabe.
3	Potsdam stellt als attraktive Stadt bedarfsorientierte Angebote für Familien zur Verfügung. Potsdam gewährleistet ein besonderes Maß an Sicherheit in allen Lebenslagen.
4	Potsdam sorgt für eine umweltgerechte und barrierefreie Mobilität unter den Bedingungen einer wachsenden Stadt.
9	Potsdam fördert ein vielseitiges Unternehmertum (Kultur, Wissenschaft, Tourismus,...), dass an Nachhaltigkeit orientiert, international vernetzt ist und die Nähe zur Wissenschaft nutzt.

Tabelle 1: Übersicht strategische Ziele

Pro Ziel wurde ein Pilotbereich ausgewählt, in dessen Rahmen die Entwicklung von operativen Zielen und korrespondierenden Maßnahmen in sogenannten Pilot-Workshops erprobt wurde. Die nachfolgende Definition von Pilot wurde im Rahmen des Projekts erarbeitet. Sie orientiert sich an den zu dem Zeitpunkt vorliegenden Rahmenbedingungen wie z. B. den bereits bestehenden Handlungsschwerpunkten aus dem Haushaltsvorbericht 2017¹³ sowie der heterogenen Struktur (Thema, Aufgabengebiet, Projekt, etc.) der möglichen Piloten.

¹³ Der Haushaltsvorbericht 2017 ist über https://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/2017-03-31_satzung-vorbericht-anlagen_teil_1.pdf abrufbar.



Ein **Pilot** ist ein Thema, ein Aufgabengebiet oder ein Projekt. Im Pilot werden operative Ziele entwickelt, die unmittelbaren Bezug zu den gesamtstädtischen Zielen haben. Verantwortlich für die Entwicklung der operativen Ziele ist die Ebene der Fachbereiche. Die Geschäftsbereiche haben Piloten anhand folgender Kriterien ausgewählt:

- Politische Relevanz (u. a. i. S. v. öffentlicher Aufmerksamkeit)
- Themen mit Veränderungs- und Innovationspotential
- Gestaltbar innerhalb des Budget- und Kompetenzbereichs eines GB
- Motivierend für die Beschäftigten an der Mitwirkung
- Grundlage der Piloten sind die Handlungsschwerpunkte¹⁴

Folgende Piloten wurden von den Geschäftsbereichen benannt:

Geschäftsbereich	Pilot
1	Bürgerportal
2	Entwicklung einer bedarfsgerechten Schulinfrastruktur „Kulturelle Bildung“ – Konzept und Umsetzung in den nächsten 2 Jahren
3	Sicherung des Rechtsanspruches auf Kindertagesbetreuung Sicherung der Gefahrenabwehr in der wachsenden Stadt
4	Umweltgerechte Mobilität
9	Wissenschaftspark Potsdam / Golm

Tabelle 2: Übersicht Pilotbereiche

Für die Teilnehmenden der Workshops bestand die größte Herausforderung darin, ein strategisches Ziel zu formulieren, welches ausreichend spezifisch und gleichzeitig weiterhin auf strategischer Ebene zu verorten ist. Hinzu kam, dass bei der Ausformulierung der einzelnen Ziele deutlich wurde, dass eine exakte Wortwahl eine weitere Hürde darstellen kann; schließlich gilt es, alle Perspektiven innerhalb der gewählten Formulierung zu vereinen ohne dabei unkonkret zu werden. Darüber hinaus hat sich bei der Reflektion der gesamten Workshopreihe herausgestellt, dass bei der Anwendung einzelner Methoden wie z. B. SMART eine enge methodische Begleitung in Form von Leitfragen und -fäden notwendig ist.

Ein weiterer Lernpunkt aus der Workshopreihe ist, dass eine inhaltlich unbeteiligte, professionelle Moderation wichtig für den Workshopserfolg und die Qualität der Arbeitsergebnisse ist.

¹⁴ Vor Beginn der Implementierung des Strategischen Steuerungskonzepts wurde in der LHP mit Handlungsschwerpunkten als strategische Leitlinien gearbeitet.

4.2 Pilot-Workshops zur Entwicklung von operativen Zielen und Maßnahmen

In den Pilot-Workshops wurden anhand der ausgewählten Piloten exemplarisch operative Zielsetzungen und dazu korrespondierende Maßnahmen abgeleitet. Zudem wurden für die jeweiligen Ziele Kennzahlen entwickelt, um den Grad der Zielerreichung messbar zu machen.

Die Vorgehensweise in den Workshops lässt sich folgendermaßen darstellen:
Da die Ergebnisse der einzelnen Workshops sehr umfangreich sind, stellen wir diese stell-

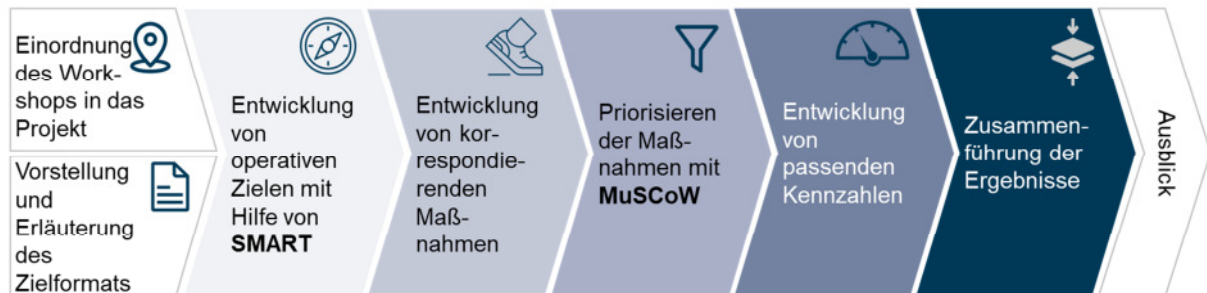


Abbildung 32: Ablauf der Pilot-Workshops

vertretend anhand der Ergebnisse des Pilot-Workshops im Geschäftsbereich 4 vor:

Die wachsende Stadt	
Strategisches Ziel	Potsdam sorgt für eine umweltgerechte und barrierefreie Mobilität unter den Bedingungen einer wachsenden Stadt
Operatives Ziel	Um den Anteil der umweltgerechten Verkehrsarten um 2 % bis 2019 zu erhöhen, investieren wir in den Rad-, Fuß- und öffentlichen Nahverkehr.
Maßnahmen	Um dieses Ziel bis 2018 zu erreichen, plant der Geschäftsbereich 4 folgende Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> – Ganzjährig und bedarfsgerechte Durchführung des Winterdienstes zur Sicherstellung der ganzjährigen Begeh- und Fahrnutzbarkeit der Verkehrswege – Erhöhung der Kapazität des ÖPNV – Einführung eines smarten Kapazitätsmanagements im ÖPNV – Weiterführung der Mobilitätskampagne speziell zu Alternativen zum Auto – Einrichtung einer Mobilitätsagentur – Zusätzliche Einrichtung neuer Haltestellen im Bestandsnetz – Regelmäßige Analyse und Beseitigung von Unfallhäufungsstellen – Umsetzung der Maßnahmen im Radverkehrskonzept entsprechend der dortigen Prioritäten – Umsetzung Park- und Ridekonzept – Umsetzung Luftreinhalteplan – ...
Kennzahlen	Das operative Ziel wird mit folgenden Kennzahlen gemessen: <ul style="list-style-type: none"> – Anteil der Menschen, die durchschnittlich die Humboldt- und Langebrücke per Rad und ÖPNV überqueren pro Jahr – ÖPNV-Fahrten je Einwohner (nur VIP pro Jahr) – Zugelassene PKW je 1.000 Einwohner

Tabelle 3: Ergebnis Pilot-Workshop Geschäftsbereich 4

Die Pilot-Workshops wurden auf Basis der Erfahrungen aus der ersten Workshop-Reihe weiterentwickelt: Der Einsatz von Methoden wurde durch entsprechende Handreichungen unterstützt und der Workshop wurde durch abwechselnde Arbeits- und Reflexionsphasen strukturiert. Zudem wurde die Priorisierungsmethode MuSCoW zum ersten Mal angewandt. Obwohl zunächst von einigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern als zu komplex und daher nicht hilfreich bewertet, hat die Anwendung viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer von den Einsatzmöglichkeiten der Methode überzeugt.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die bereits an den Geschäftsbereichs-Workshops teilgenommen haben, auf erworbenes Wissen zurückgreifen konnten. Dies verstärkt die Annahme, dass mit der Erprobung des Teilkonzepts „Zielsystem“ ein wichtiger Meilenstein für die Einführung der Strategischen Steuerung in der Landeshauptstadt Potsdam gelegt wurde.

Die Workshops haben davon profitiert, dass auch Vertreter der kommunalen Unternehmen daran teilgenommen haben. Dieser Austausch war sehr konstruktiv.

Eine rein versäulte Betrachtung der Themen kann nicht zielführend sein. In den Workshops hat sich bewährt, dass die federführenden Geschäftsbereiche auch Mitarbeitende anderer Geschäfts- und Fachbereiche hinzugezogen haben, die an der Bearbeitung der Themen mitwirken.

5. Einführung der Strategischen Steuerung

Der Ansatz der Strategischen Steuerung geht davon aus, dass die LHP zukünftig ihre Aktivitäten und damit Ressourcen aus den strategischen bzw. gesamtstädtischen Zielen ableitet. Um dieses Konzept erfolgreich in der LHP zu verankern, ist eine Selbstverpflichtung aller Beteiligten – der Politik, der Verwaltungsspitze, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den kommunalen Unternehmen – zwingend notwendig. Selbstredend ist diese Veränderung nicht von einem Tag auf den nächsten umzusetzen, zugleich hat die LHP mit dem Schritt das vorliegende Konzept in einem umfangreichen und stark beteiligungsorientierten Prozess zu entwickeln, den Gesamtprozess zur Einführung des Gesamtkonzepts der Strategischen Steuerung bereits erfolgreich angestoßen. Dies gilt es nun mit der Entwicklung der gesamtstädtischen Ziele im Jahr 2018 fortzuführen.

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 der Verwaltungsleitung und der Politik in 2018 erarbeitet.

1. Vorbereitung (März-Mai 2018): Ist-Analyse mithilfe der SWOT-Analyse pro Geschäftsbereich 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 (Juni 2018): Im Rahmen einer eintägigen Veranstaltung wird auf Basis der vorbereiteten Analysen und Vorschläge ein Entwurf für die gesamtstädtischen Ziele entwickelt.
3. Strategiedialog Verwaltungsleitung und Politik (Juli 2018): Die Ergebnisse des Strategietages werden der Politik vorgestellt, Bewertungen diesbezüglich werden eingesammelt, um die größtmögliche Schnittmenge zu den gesamtstädtischen Zielen herzustellen. Ziel des Strategiedialogs ist ein gemeinschaftlicher Konsens von Verwaltungsleitung und Politik über die gesamtstädtischen Ziele für die kommenden fünf Jahre.

Ziel des Prozesses ist es, einen Beschluss der gesamtstädtischen Ziele durch die SVV – voraussichtlich im November 2018 – gut vorzubereiten und diesen herbeizuführen.

Parallel zu den dargestellten Schritten zur Entwicklung der gesamtstädtischen Ziele werden durch den Bereich Strategische Steuerung die genannten Vorlagen und Drehbücher für die einzelnen Schritte des integrierten Strategiezyklus erarbeitet. Diese unterstützen bei der Durchführung der einzelnen Schritte des integrierten Strategiezyklus. Idealerweise wird der erste Strategiezyklus im Jahr 2019 genutzt, die Vorlagen und Drehbücher einem Praxischeck zu unterziehen, auf dessen Ergebnis diese bei Bedarf weiterentwickelt werden. Zudem wird in 2018 geprüft, ob eine technische Unterstützung der einzelnen Schritte i.S. einer Dokumentation und automatisierten Aufbereitung und Weiterleitung der Zwischenergebnisse möglich ist. Eine Schnittstelle zur bestehenden Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen-Software der LHP wäre sodann zu entwickeln. Darüber hinaus gilt es eine geeignete Struktur zur Anpassung der Produktbeschreibungen sowie des Haushaltsvorberichts zu entwickeln, welche den Anforderungen der Strategischen Steuerung gerecht wird. Bei Bedarf ist eine externe Moderation zur Begleitung des ersten Strategiezyklus auszuschreiben.

Mit Beginn des Jahres 2019 tritt der integrierte Strategiezyklus in Kraft. Ein indikativer Zeitplan diesbezüglich ist in Kapitel 3.4.11 zu finden. Maßgeblich für den Erfolg im ersten Strategiezyklus ist neben dem Engagement aller Beteiligten resultierend aus deren Selbstverpflichtung, dass es gelingt, die beschriebenen Schritte bestmöglich umzusetzen. Wenn bestehende Prozesse und die Schritte des integrierten Strategiezyklus parallel gelebt werden, wird sich das vorliegende Gesamtkonzept nicht umsetzen lassen.

6. Anhang

6.1 Projektarchitektur

Das Projekt „Erstellung eines Konzepts zur Strategischen Steuerung“ knüpft direkt an das Projekt „Leitbildentwicklung“ an, daher wurden sowohl das Lenkungsgremium als auch die Projektgruppe in ihrer Zusammensetzung und ihren Aufgaben aus dem Projekt „Leitbildentwicklung“ übernommen.

Auch die Projektleitung und die Geschäftsstelle wurden aus dem Projekt „Leitbildentwicklung“ übernommen. Die externe Unterstützung wurde neu ausgeschrieben und an Nordlicht Management Consultants vergeben.

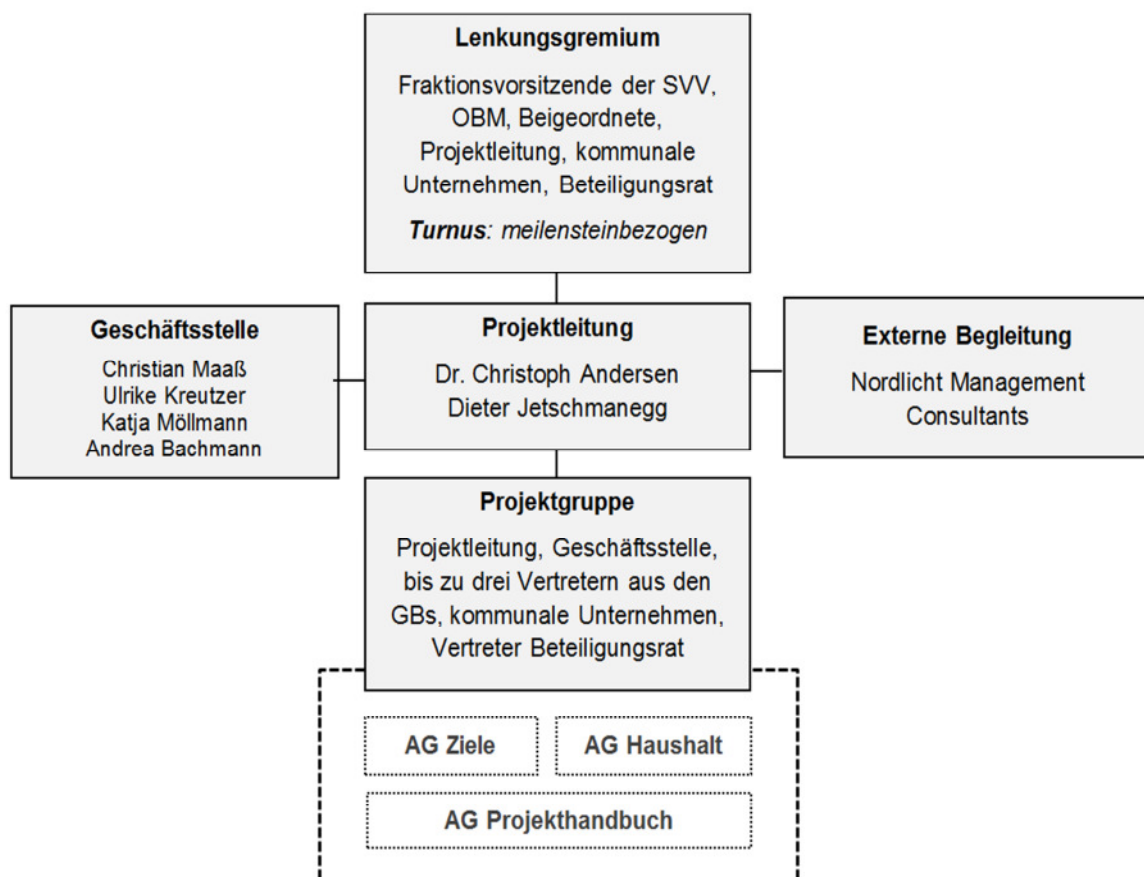


Abbildung 33: Projektarchitektur

6.2 Übersicht der durchgeführten Termine

Die nachfolgende Übersicht enthält die durchgeführten Termine aller Akteure des Projektes (Gruppen des Projekts) sowie die Termine, in denen einzelne Gremien über das Projekt informiert wurden.

		2016		2017												2018		
		Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	
Gruppen des Projektes	Lenkungsgremium					27.3.		8.5.					25.9.					19.2.
	Projektgruppe	14.11.			27.2.		21.4.		14.6.									11.1.
	AG Ziele						7.4.											
	AG Haushalt						7.4.			11.7.				22.11.				
	AG Projekthandbuch				6.2./ 16.2.	15.3./ 21.3.												
Gremien- arbeit	BK	30.11.		18.1.					21.6.									7.2.
	Hauptausschuss			18.1.					14.6.									
	FBL-Konferenz				23.2.			4.5.						14.11.				

Abbildung 34: Terminübersicht

6.3 Übersicht der beteiligten Akteure

Mitglieder des Lenkungsgremiums sind:

- Oberbürgermeister
- Bürgermeister
- Beigeordneter für Soziales, Jugend, Gesundheit und Ordnung
- Beigeordneter für Stadtentwicklung, Bauen und Umwelt
- Beigeordnete für Bildung, Kultur und Sport
- Vorsitzender der Fraktion SPD
- Vorsitzender der Fraktion Die LINKE
- Vorsitzender der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen
- Vorsitzende der Fraktion Die aNDERE,
- Vorsitzender der Fraktion CDU/ANW,
- Vorsitzender der Fraktion AFD
- Vorsitzender der Fraktion Bürgerbündnis-FDP
- Geschäftsführung der Stadtwerke GmbH Potsdam
- Geschäftsführung der ProPotsdam GmbH
- Geschäftsführung der Klinikum Ernst von Bergmann gGmbH
- Beteiligungsrat
- Projektleitungen der Stadtverwaltung

Mitglieder der Projektgruppe sind:

- Mitglieder der Projektgeschäftsstelle
- Geschäftsstellenleitung Finanzen und Haushaltssteuerung, Arbeitsgruppenleitung Ergebnishaushalt
- Referentin Geschäftsbereich Zentrale Steuerung und Finanzen
- Fachbereichsleitung Verwaltungsmanagement
- Fachbereichsleitung Rechnungswesen und Steuern
- Fachbereichsleitung Kultur und Museum
- Fachbereichscontrolling Bildung und Sport
- Geschäftsbereichscontrolling GB 2

- Leitung der Fachstelle Arbeitsmarktpolitik
- Sachbearbeiter Bedarfsplanung Kita-Betreuung
- Arbeitsgruppenleitung Asyl, Hilfe zum Lebensunterhalt Integration
- Sachbearbeiterin Haushalt- Investitionsplanung, GB 4-Controlling
- Leitungsunterstützung Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Bauen und Umwelt
- Bereichsleitung Stadtentwicklung
- Stellvertretende Leitung des Rechnungsprüfungsamtes
- Sachbearbeiterin Strategische Organisations- und Personalentwicklung
- Vertretung der Musikfestspiele Sanssouci und Nikolaisaal Potsdam gGmbH
- Vertretung der Stadtwerke Potsdam
- Vertretung der ProPotsdam GmbH
- Vertretung des Landeshauptstadt Potsdam Kommunalen Immobilien Service
- Vertretung der Hans Otto Theater GmbH
- Vertretung der Technologie- und Gewerbezentren Potsdam GmbH
- Vertretung der Klinikum Ernst von Bergmann gGmbH

Die Arbeitsgruppen Ziele, Haushalt und Projekthandbuch sind Untergruppen der Projektgruppe und haben sich aus deren Mitgliedern zusammengesetzt. Jede Arbeitsgruppe hat einzelne Projektphase schwerpunktmäßig begleitet:

- Die AG Ziele hat Phase 3 zur Entwicklung des Zielsystems eng begleitet.
- Die AG Haushalt hat Phase 4 zur Verknüpfung des Zielsystems mit dem Haushalt eng begleitet.
- Die AG Projekthandbuch hat Phase 5 zur Erstellung des vorliegenden Gesamtkonzepts eng begleitet.

6.4 Strategiezyklus

Der Strategiezyklus ist Element des Zielsystems der Strategischen Steuerung. Er wurde zum integrierten Strategiezyklus weiterentwickelt, um das Zielsystem mit dem Haushalt zu verknüpfen.



Abbildung 35: Strategiezyklus

6.5 Überblick zum integrierten Strategiezyklus

Zyklusschritt	Ziel	Inhalt	Beteiligte	Zeitlicher Aufwand
0: Kassensturz	Aufzeigen, welche finanziellen und personellen Ressourcen für den zu planenden (Doppel-) Haushalt zur Verfügung stehen	Basiert auf einer validen Mittelfristplanung Zuarbeiten von den GB und FB	Kämmerer, operative Untertstützung durch 103	1,5 Monate
1: Zielfindungsworkshop I pro Geschäftsbereich	Festlegung der Prioritäten pro Geschäftsbereich in Vorbereitung auf Schritt 2: Strategieklausur	Grundlage für die Planung: Gesamtstädtische Ziele und Kassensturz Gegenstand sind die pflichtigen und freiwilligen Aufgaben als Diskussionsgrundlage für die Festlegung der Prioritäten d. h. Darstellung der Schwerpunkte und nicht des ganzen Leistungsumfangs Für alle Prioritäten werden Schätzungen für die notwendigen Aufwendungen sowie Investitionen vorgenommen Für alle Prioritäten werden Risikostufen hinterlegt	Beigeordnete, FBL, GB-Controlling, inhaltlich verbundene kommunale Unternehmen	1-tägige Workshops pro GB
2: Strategieklausur	Vorschlag für den Strategie-Beschluss aus Sicht der Verwaltung erarbeiten	Teil 1: Reflektion und Evaluation der Gesamtstädtischen Ziele und ggf. Anpassung Teil 2: Vorstellung der Ergebnisse aus den Zielfindungsworkshops I und Weiterentwicklung zu einem gemeinschaftlichen Vorschlag Hinterlegung der Gesamtstädtischen Ziele mit einem Eckwert	OB, Beigeordnete, kommunale Unternehmen, 142, Leitung 103	2-tägige Klausur
3: Strategietag	Eine abgestimmte Beschlussvorlage für den Strategie-Beschluss in der SVV entwickeln Der Politik einen Überblick über die Rahmenbedingungen verschaffen und frühzeitig in den Diskussionsprozess einbinden	Vorstellung des Strategie-Beschluss-Entwurfs aus Schritt 2 ggf. angepasste Gesamtstädtische Ziele vorstellen Diskussion und ggf. Anpassung der Entwürfe ggf. um aktuelle Projekte oder Vorhaben mit Bezug zu den Gesamtstädtischen Zielen ergänzen	OB, Beigeordnete, kommunale Unternehmen, Fraktionsvorsitzende der SVV	1-tägige Veranstaltung
4: Strategie-Beschluss	Verabschiedung des Strategie-Beschluss in der SVV	Beinhaltet die Hinterlegung der einzelnen Gesamtstädtischen Ziele mit einem Eckwert	Kämmerer, SVV	SVV-Sitzung

Zyklusschritt	Ziel	Inhalt	Beteiligte	Zeitlicher Aufwand
5: Zielfindungswshops II in den federführenden GBs	Planerische Ausgestaltung des Strategie-Beschlusses d. h. operative Ziele pro Gesamtstädtischen Ziel mit korrespondierenden Kennzahlen zu entwickeln	Die federführenden GB entwickeln einen Vorschlag für operative Ziele und korrespondierenden Kennzahlen und stellen diesen dann im Workshop vor Für die einzelnen operativen Ziele werden die zur Verfügung stehenden Aufwände hinterlegt Festlegung eines Verantwortlichen für die anschließende Maßnahmenplanung	Beigeordnete, FBL, Geschäftsstellenleiter, GB-Controlling, kommunale Unternehmen	1-tägige Workshops pro Gesamtstädtischen Ziel
6: Maßnahmenplanung	Konkretisierung der operativen Ziele	Alle Maßnahmen planen, die notwendig sind, um die operativen Ziele zu erreichen und mit konkreten Budget hinterlegen; dabei gelten die zugewiesenen finanziellen Mittel aus Schritt 5 Idealerweise umfasst dies alle Maßnahmen bzw. Produkte der LHP Die Maßnahmen werden den Produkten zugeordnet. Konkrete Investitionsplanung erfolgt Abnahme durch die GBL	FBL, Produktverantwortliche, FB-Controlling, kommunale Unternehmen	1 Monat
Haushaltsaufstellung	Vorlage eines aufgestellten Haushalts	Basis bilden die Schritte 4 bis 6 Überführung der in Schritt 6 definierten Maßnahmen in die Produktlogik des Haushalts Aus den Produktblättern gehen die operativen und gesamtstädtischen Ziele hervor, auf die ein Produkt einzahlt	Kämmerer, operative Untertsützung durch 103	1,5 Monate
7: Haushaltsbeschluss	Verabschiedeter Haushalt	Die Verknüpfung zwischen Strategischer Steuerung und Haushalt wird deutlich Der Haushaltsvorbericht enthält eine Darstellung des Zielsystems in Gänze Änderungswünsche der Stadtverordneten gilt es, wie bisher zu behandeln	Erarbeitung Kämmerer, Vorlage OB, SVV, Ausschüsse	SVV-Sitzung
Strategie-Reporting	Umsetzungsstand der einzelnen Ziele in Form von Kennzahlen abbilden, um Steuerungsentscheidungen zu treffen	Vorstellung in der BK; ggf. Anpassung der Maßnahmen und demzufolge des Ressourceneinsatzes Es werden nur die Kennzahlen dargestellt, die besonders relevant für die Steuerung sind Das Strategie-Reporting ergänzt die unterjährige Berichtspflicht	Zentrales Controlling, FB- & GB-Controller, Beigeordnete, OB, Haupt- und Finanzausschuss	Halbjährlich in der BK

Abbildung 36: Überblick zum integrierten Strategiezyklus

6.6 Checkliste SMART

	Zielkriterium	Kontrollfragen	√
S	spezifisch	Was genau soll erreicht werden? Welche Eigenschaften werden angestrebt? Wo soll das Ziel erreicht werden? Wer ist beteiligt?	
M	messbar	Woran kann die Zielerreichung gemessen werden? Wie viel genau? Wann weiß ich, dass ich das Ziel erreicht habe?	
A	angemessen, akzeptiert, aktiv, attraktiv, ambitioniert	Wirkt das Ziel motivierend? Wird es von den Beteiligten akzeptiert? Ist es aktiv durch das Projekt erreichbar?	
R	realistisch	Ist das gewünschte Ziel im Rahmen des Projektes erreichbar? Ist es machbar?	
T	terminierbar, terminiert	Bis wann soll das Ziel erreicht werden? In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden? Ist das Ziel innerhalb der Projektlaufzeit erreichbar?	

Abbildung 37: Checkliste SMART

6.7 Checkliste MuSCoW

MUST	Welche Maßnahmen sind Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der operativen Ziele und müssen daher zwingend umgesetzt werden? (60%)
SHOULD	Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden, sind aber veränder- oder verhandelbar? (20%)
COULD	Welche Maßnahmen können umgesetzt werden, wenn alle MUST- und SHOULD-Maßnahmen erfüllt sind und noch ausreichend Ressourcen und Zeit vorhanden ist? (20%)
WON`T	Welche Maßnahmen sind nicht umzusetzen, aber als Idee etc. festzuhalten?

Abbildung 38: Checkliste MuSCoW

6.8 Anwendungsbereiche SWOT-Analyse

Stärken/Schwächen	Chancen/Risiken
<ul style="list-style-type: none"> – Erfolge der Behörde – Entwicklung der Kundenzahlen – Entwicklung des Personalbestandes – Dienstleistungsqualität – Durchlaufzeiten – Öffentlichkeitsarbeit – Online-Kommunikation – Image – Wirtschaftlichkeit, Effizienz der Aufgabenerfüllung – Qualifikation/Erfahrung der Beschäftigten – Motivation (Betriebsklima; Einsatzfreude) – Altersstruktur der Beschäftigten – Fluktuation – Organisationsstruktur (Organigramme, ...) – Instrumente der Planung – Kontroll- und Steuerungsinstrumente – Grad der Verknüpfung der Informationen/ Entwicklungstand Wissensmanagement – Leistungsfähigkeit des Controllings 	<ul style="list-style-type: none"> – Wettbewerberstruktur/Zahl der potentiellen Wettbewerber – Entwicklung der Haushaltslage – Demographische Entwicklung – Kundenanforderungen/Kundenwünsche – Strategien/Aktivitäten der Wettbewerber – Stabilität der Wettbewerbsstruktur – Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen – Wirtschaftslage/Arbeitsmarkt

Quelle: Organisationshandbuch des Bundes

Abbildung 39: Anwendungsbeispiele SWOT-Analyse

