D E R L A N D R A T

Referat: für Assistenz und Kommunikation	**DRUCKSACHE**	
Az.: A	lfd. Nr.	Jahr
Datum: 11.04.2017	69	2017

Vorlage

			Zutreffendes ankreuzen ☒				
					Beschlussvorschlag		
an	(zutreffenden Ausschuss einsetzen und ankreuzen)	Sitzungstag	öffent-lich	nicht-öffentlich	ange-nommen	abgelehnt	geändert
☒	Ausschuss für Wirtschaft und Strategie	27.04.2017	☒	☐			
☐			☐	☐			
☐	Kreisausschuss		☐	☐			
☐	Kreistag		☐	☐			
☐	Die Ziele der UN-Behindertenrechtskonvention wurden berücksichtigt:	☐ ja	☐ nein	☒ entfällt			

Verantwortlichkeit (Ordnungsziffer der Org.-einheit/Sichtvermerk):										Referat A
Gefertigt:		Beteiligt:							Landrat	zur Beschlussausführung.
A		W								(Handzeichen)

Betreff:
Bildung von strategischen Oberzielen

Beschlussvorschlag:

Der in der Sachdarstellung beschriebenen Vorgehensweise zur Findung von Oberzielen wird zugestimmt.

Vorlage (Fortsetzungsblatt)	DRUCKSACHE lfd. Nr. 69	 Jahr 2017

Sachdarstellung, Begründung, ggf. finanzielle Auswirkungen:

I. Ausgangsbasis

Der Landkreis Helmstedt besteht seit 1833. In jenem Jahr bestand die Kreisverwaltung aus lediglich einem Kreisdirektor und seinem Sekretär. Heute hat die Kreisverwaltung etwa 640 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies verdeutlicht eindrucksvoll, wie sehr die gesellschaftlichen Anforderungen an die öffentliche Verwaltung in der vergangenen Zeit gestiegen sind und ständig noch weiter steigen. Neben dem Aufgabenzuwachs ist es vor allem auch der Qualitätsanspruch sowie die zahlreichen damit verknüpften politischen Zielsetzungen, die zu diesem Mehrbedarf an Personal geführt haben: soziale Gerechtigkeit und Rechtsstaatlichkeit im Allgemeinen sowie Bildungswesen, Kinderbetreuung, Brandschutz, Inklusion und Zuwanderung im Besonderen, um nur einige wenige Schlagworte zu nennen. Daneben wird von Kreisverwaltungen nicht länger nur die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben erwartet. Vielmehr sollen die Landkreise vermehrt auch eine Koordinierungsfunktion zwischen den gesellschaftlichen Akteuren sein und Netzwerke bilden. Dies zeigen zahlreiche Förderprogramme der jüngeren Zeit, wie z.B. in Bezug auf die Bildungsregion oder die Gesundheitsregion.

In dieser Situation wird es immer wichtiger, sich selbst Oberziele zu setzen, die als Leitplanken und Richtschnur für politische Entscheidungen, aber auch für das tägliche Verwaltungshandeln dienen können. Im Rahmen einer Gesamtstrategie lässt sich damit eine Verlässlichkeit und Transparenz politischen und administrativen Handelns erzeugen, die durch ein abgestimmtes Vorgehen Synergien zwischen einzelnen Zielen hebt und Zielkonflikte lösen kann und damit Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen, sozialen Einrichtungen, Vereinen und anderen Akteuren des gesellschaftlichen Zusammenlebens klare Perspektiven aufzeigen kann.

Zuständig für die Festlegung derartiger Oberziele ist der Kreistag im Rahmen seiner Richtlinienkompetenz (§ 58 Abs. 1 Nr. 1 NKomVG). Eine konkrete Festlegung derartiger Ziele durch Beschluss ist bislang nicht erfolgt. Eine Steuerung erfolgte vielmehr durch die Bildung sogenannter „wesentlicher Produkte“ im Rahmen der Aufstellung des Haushaltes. Dieser sogenannte Bottom-Up-Ansatz fließt erstmals innerhalb der Vorbemerkungen des Haushaltsplans 2017 in die Begrifflichkeit „Oberziele“ ein.

Als solche werden auf Seite V 2 die folgenden Oberziele benannt:

- Soziale Entwicklung
- Gesundheitsregion
- Bildungsregion
- Tourismus
- Mobilität
- Wirtschaftsförderung.

Mit Beschluss vom 05.04.2017 hat der Kreistag dem Haushaltsplanentwurf 2017 zugestimmt. Wenn man so will, hat er damit auch die genannten Oberziele – quasi durch die „Hintertür“ – mit beschlossen. Es fehlt jedoch eine klare strategische Ausrichtung dahingehend, was unter den einzelnen Schlagworten mit welcher konkreten Zielrichtung zu

. . .

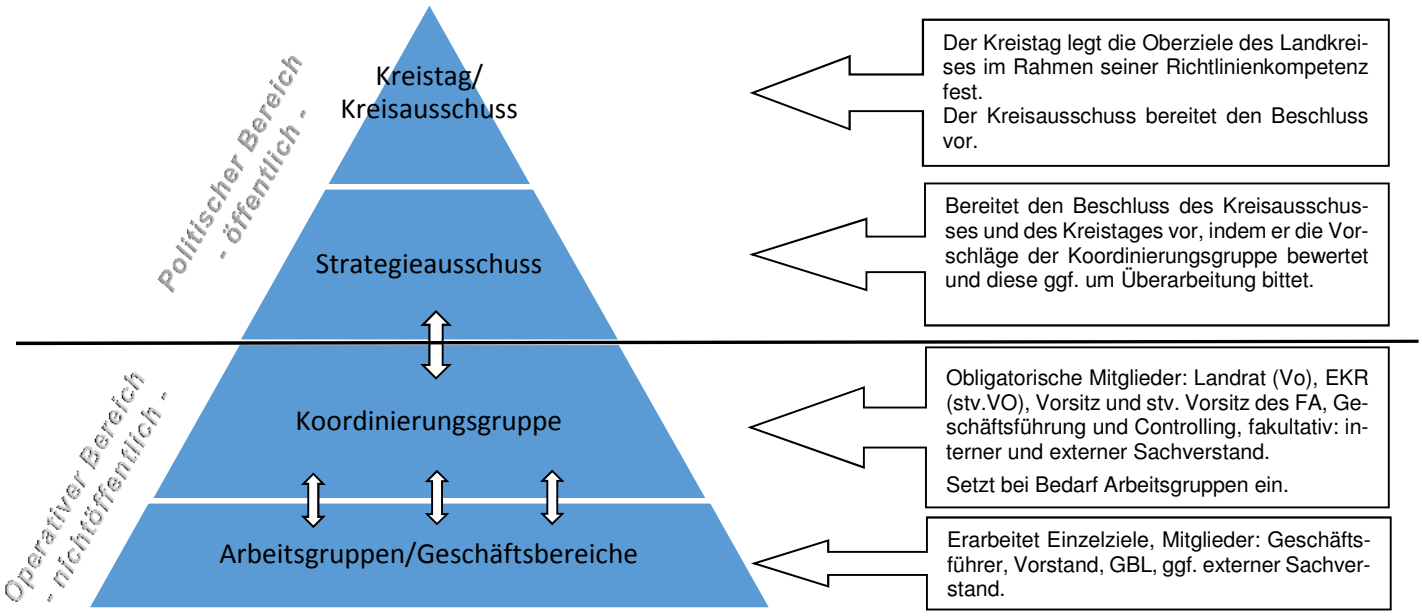
Vorlage (Fortsetzungsblatt)	DRUCKSACHE lfd. Nr. 69	Jahr 2017

verstehen ist, welche Priorisierung damit verbunden und wie man etwaige Zielkonflikte lösen könnte.

Die Top-Down-Methode ist sicherlich besser geeignet, eine klare Gesamtstrategie zu formulieren. In Vorgesprächen zwischen dem Landrat und den Kreistagsfraktionen hat man sich dieser Vorgehensweise angenähert. Die genannten Oberziele können dafür eine Basis sein, müssen jedoch weder zwingend noch vollständig sein.

Es wird daher vorgeschlagen, die Zielefindung und –bildung nach folgenden Vorgaben vorzunehmen.

II. Projektaufbau



Der Projektaufbau gliedert sich in einen politischen und einen operativen Bereich.

Der Kreistag ist zuständig für die Festlegung der grundlegenden Ziele der Entwicklung des Kreistages (§ 58 Abs. 1 Nr. 1 NKomVG). *Diese Formulierung wurde erst ab dem Jahre 2011 mit Erlass des NKomVG so ausdrücklich in das Kommunalverfassungsrecht aufgenommen. Damit sollte die besondere Bedeutung der Festlegung strategischer Oberziele hervorgehoben werden. Denn bis dahin wäre der Kreistag ohnehin gemäß § 36 Abs. 1 Nr. NLO im Rahmen seiner Richtlinienkompetenz für die Festlegung von Oberzielen zuständig gewesen*. Der Landrat bereitet die Beschlüsse des Kreistages über den Kreisausschuss vor (§ 85 Abs. 1 Nr. 1 i.V.m. § 76 Abs. 1 NKomVG) und bedient sich dabei der Fachausschüsse (§ 85 Abs. 1 S. 2 NKomVG).

Vorlage (Fortsetzungsblatt)	DRUCKSACHE lfd. Nr. 69	Jahr 2017

Die Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für den Kreistag obliegt somit dem Organ Landrat, sprich der Kreisverwaltung, unter Einbeziehung des Fachausschusses, hier also des Ausschusses für Wirtschaft und Strategie.

Die Erarbeitung etwaiger Oberziele ist ein sehr komplexer Prozess, der sich durch sämtliche Fachbereiche der Kreisverwaltung zieht und die Einbindung aller Geschäftsbereiche erfordert. Dies kann vom Arbeitsumfang her nicht vom Strategieausschuss allein geleistet werden. Daher wird die Bildung einer Koordinierungsgruppe vorgeschlagen, die aus dem Landrat als Vorsitzendem, dem Ersten Kreisrat als stellvertretendem Vorsitzenden, einer Geschäftsführung (Referat für Assistenz und Kommunikation) und dem Controlling (Geschäftsbereich Finanzen) besteht. Um eine unmittelbare Schnittstelle zum Strategieausschuss sicherzustellen, sollten dessen Vorsitzende und deren Stellvertretung ebenfalls zur Koordinierungsgruppe zählen. Des Weiteren kann der Landrat bei Bedarf internen und externen Sachverstand beiladen.

Die Koordinierungsgruppe kann zur Erarbeitung grundlegender Vorschläge Arbeitsgruppen einsetzen, die sich im Wesentlichen aus den jeweiligen Experten der Kreisverwaltung (jeweils zuständige Vorstände und/oder Geschäftsbereichsleitungen) und ggf. externem Sachverstand zusammensetzen. Jede Arbeitsgruppe hat eine/n Sprecher/in, die/der über die jeweiligen Teilergebnisse in der Koordinierungsgruppe, ggf. auch im Strategieausschuss, berichtet. Als Schnittstelle zwischen Koordinierungsgruppe und Arbeitsgruppen nimmt die Geschäftsführung der Koordinierungsgruppe an den Besprechungen der Arbeitsgruppen teil.

Die so zusammengetragenen Teilergebnisse werden in der Koordinierungsgruppe zu einem Gesamtergebnis verarbeitet. Dieses dient als Diskussionsbasis in der öffentlichen Sitzung des Strategieausschusses und stellt so die notwendige Transparenz in der Öffentlichkeit sicher. Der Strategieausschuss kann Änderungen beschließen oder die Koordinierungsgruppe beauftragen, die Vorschläge unter Berücksichtigung bestimmter Aspekte zu überarbeiten. Falls erforderlich kann er den Landrat bitten, weitere Fachausschüsse zu beteiligen. Sobald sich der Strategieausschuss auf einen Vorschlag einigt, wird dieser über den Kreisausschuss dem Kreistag zur Beschlussfassung vorgelegt.

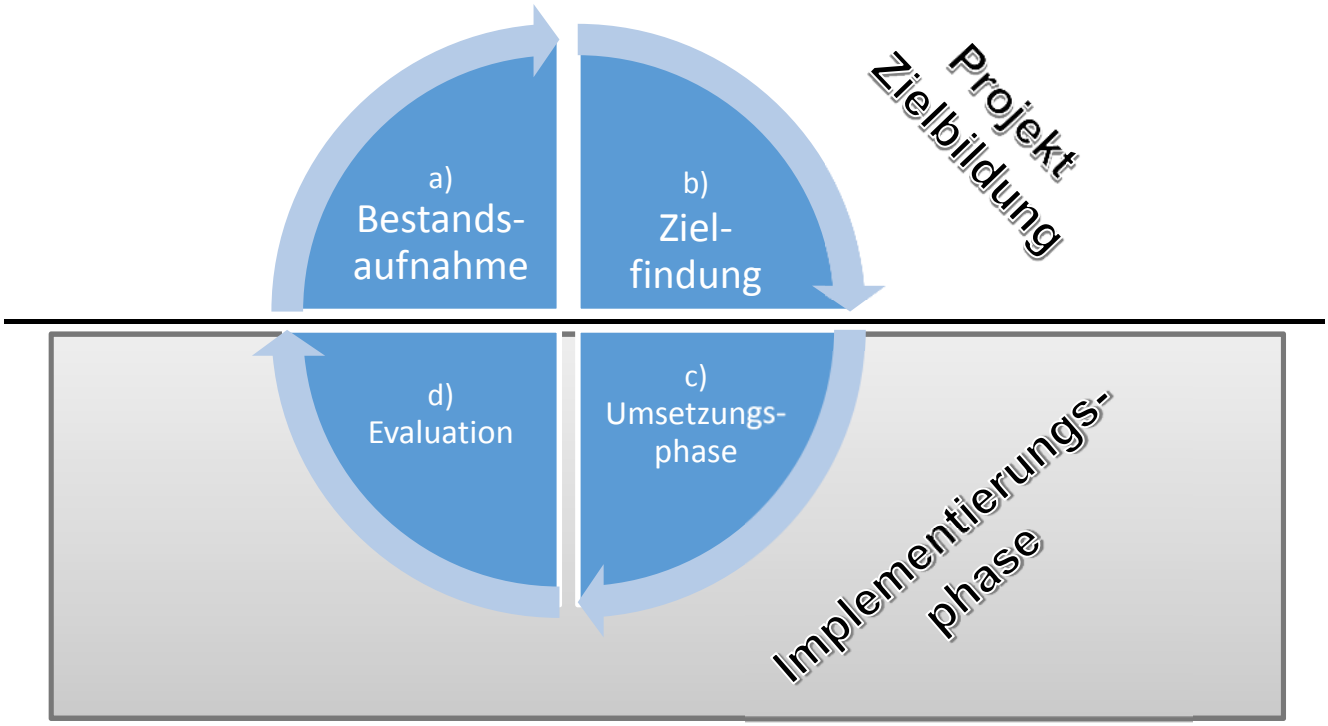
Optional wäre die Durchführung einer öffentlichen Zielkonferenz in Form einer Ideenbörse o.ä. denkbar. Dabei könnten verschiedene Akteure des gesellschaftlichen Miteinanders aus Wirtschaft, Vereinen und Organisationen, aber auch Bürgerinnen und Bürger zum Dialog aufgerufen werden. Aufgrund des unterschiedlichen Aufgabenspektrums eignet sich ein derartiger Dialog zur Zielfindung und -bildung aber eher für Städte und Gemeinden als für einen Landkreis.

Die Personalvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung werden im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben beteiligt.

Vorlage (Fortsetzungsblatt)	DRUCKSACHE lfd. Nr. 69	 Jahr 2017

III. Projektablauf

Der Projektablauf gliedert sich in die folgenden Phasen, wobei das eigentliche Projekt Zielbildung zunächst nach Ziff. a) und b) abgeschlossen ist:



a) Bestandsaufnahme

Hier bietet sich eine SWOT-Analyse an, mit der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken herausgearbeitet und gegenübergestellt werden. Dabei handelt es sich um eine klassische administrative Aufgabe, die in die Zuständigkeit der Koordinierungsgruppe und der Arbeitsgruppen fällt.

b) Zielfindung

Bei der Zielfindung ist es denkbar, ein Oberziel vorzugeben, welchem sich andere Unterziele unterzuordnen haben und welches zugleich Leitbild des Landkreises Helmstedt sein könnte. Im administrativen Bereich wurde bereits der Arbeitstitel „Landkreis Helmstedt als attraktiver Wohn- und Arbeitsstandort“ als Oberziel verwendet. Die bereits eingangs erwähnten „Oberziele“ in den Vorbemerkungen des Haushaltsplans könnten als Unterziele diesem (neuen) Oberziel dienen. Dabei sind auch diese nicht als abschließend anzusehen. Beispielsweise dürfte auch das Thema „Nachhaltigkeit“ zu einem Megatrend

Vorlage (Fortsetzungsblatt)	DRUCKSACHE lfd. Nr. 69	Jahr 2017

werden, der auch für das zukünftige Verwaltungshandeln einen immer wichtigeren Maßstab bilden könnte. Selbstverständlich spielt auch Integration und Inklusion eine große Rolle.

In diesem Projektstadium sind auch Priorisierungen der einzelnen (Unter-)Ziele vorzunehmen, um mögliche Zielkonflikte strategisch lösen zu können. Beispielsweise könnte auch die Haushaltskonsolidierung ein solches Ziel darstellen, welches naturgemäß erhebliche Zielkonflikte mit anderen Bereichen auslöst. Zumindest mittelfristig ist die Einhaltung der Vorgaben aus der Stabilisierungsvereinbarung mit dem Nds. Innenministerium ein prioritäres Ziel, will man nicht die Stabilisierungshilfe von rd. 69 Mio. Euro zurückzahlen und künftige Haushaltsgenehmigungen und Bedarfszuweisungen gefährden.

Die Zielbildung ist aber mit Augenmaß vorzunehmen. Man darf sich nicht der Versuchung ergeben, alles positiv Erscheinende als Ziel zu formulieren, sondern sollte sich auf einige wenige, als besonders prägnant erachtete Punkte beschränken. Andernfalls läuft man Gefahr, Zielkonflikte in einem Umfang zu produzieren, die sich kaum noch auflösen lassen; überdies lässt sich so keine echte Profilbildung erzeugen.

Die Erarbeitung von Vorschlägen für die Zielfindung und eine mögliche Priorisierung ist zunächst Aufgabe der Koordinierungsgruppe unter Einbindung der Arbeitsgruppen. Die zusammengetragenen Ergebnisse werden dann in öffentlicher Sitzung dem Ausschuss für Wirtschaft und Strategie vorgestellt, dort diskutiert, ggf. angepasst und mit einem Empfehlungsbeschluss an den Kreisausschuss und den Kreistag weitergeleitet.

An dieser Stelle ist mit dem Beschluss des Kreistages das Projekt „Bildung von strategischen Oberzielen“ zunächst abgeschlossen.

c) Umsetzungsphase

In der Folge ist es Aufgabe des Organs Landrat, die vom Kreistag beschlossenen (Ober-)Ziele umzusetzen, also Maßnahmen zur Zielerreichung zu erarbeiten und die Ziele in das Verwaltungshandeln zu implementieren. Dies geschieht insbesondere durch die Bildung von Kennzahlen, sofern nicht bereits vorhanden, im Haushalt und eine etwaige Anpassung bei den wesentlichen Produkten. Die Entscheidung über die Umsetzung der Einzelmaßnahmen (ob und wie) obliegt selbstverständlich weiterhin den jeweils zuständigen Organen.

Die Umsetzung der festgelegten Ziele ist als Daueraufgabe der Kreisverwaltung zu verstehen.

d) Evaluation

Auch die Evaluation ist als solche Daueraufgabe zu begreifen. In einem ständigen Prozess ist zu prüfen, welchen Zielerreichungsgrad die beschlossenen Einzelmaßnahmen aufweisen und welche Schritte ggf. notwendig sind, um steuernd einzugreifen. Dabei kann das Controlling im Geschäftsbereich Finanzen, ggf. aber auch das Fachcontrolling in einzelnen Geschäftsbereichen, wertvolle Hinweise liefern.

. . .

Vorlage (Fortsetzungsblatt)	DRUCKSACHE lfd. Nr. 69	Jahr 2017

Aber auch die (Ober-)Ziele an sich sind in regelmäßigen Abständen immer wieder zu hinterfragen. Wenn nötig, sind Anpassungen vom Strategieausschuss vorzunehmen und vom Kreistag zu beschließen.

IV. Projektdauer

Ziel muss es sein, eine textliche Festlegung der Oberziele bereits für den Haushalt 2018 zu entwickeln. Eine haushalterische Implementierung über eine etwaige Anpassung der Kennzahlen und wesentlichen Produkte dürfte erst zum Haushalt 2019 gelingen.

Daraus ergibt sich folgender Zeitstrahl:

