Finanz-Management

Steuern über Ziele

[20.07.2012] Mit Einführung des Neuen Steuerungsmodells wurde in der Stadt Laatzen die Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des jeweiligen Haushaltsjahres an die Mitarbeiter übertragen. Diese Verlagerung von Verantwortung und Budgets sorgt für Innovationen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Kommunen ist, dass sie ihr Innovationsmanagement beherrschen. In Zukunft werden diejenigen Kommunen das Wohl ihrer Gemeinschaft am besten fördern können, denen es gelingt, das Engagement und die Kreativität ihrer Einwohner zu entfesseln. Dabei darf sich die Förderung von Kreativität in einer Stadt nicht auf die Potenziale der Kreativwirtschaft beschränken. Vielmehr müssen die Kommunen fortwährend alle ihre Aktivitäten verbessern, das Wissen der Verwaltung und ihrer Beschäftigten nutzen und – unter Einbeziehung der Bürger – Innovationen schaffen.

Kreative Messestadt

Die Stadt Laatzen gilt als besonders kreativ. Im Jahr 1947 wurde hier mit der Hannover Messe die heute weltweit größte Industriemesse begründet. Mehrmals im Jahr kommen Tausende von Besuchern aus aller Welt nach Laatzen, um sich auf den Messen über die neuesten Entwicklungen zu informieren. Seit 65 Jahren prägen Innovationen die Stadt, ihre Bewohner sowie die Verwaltungsmitarbeiter. Die Stadtverwaltung bietet über 100 Produkte und rund 300 Leistungen an. Sie ist ein bürgerorientiertes Dienstleistungsunternehmen, das seine Aktivitäten laufend verbessert. Besonders ausgeprägt ist bei den über 600 Beschäftigten die Fähigkeit, neue Ideen zu entwickeln. Innovationen werden hier systematisch geschaffen.

Das Neue Steuerungsmodell hält Einzug

In den vergangenen 15 Jahren wurde bei der Stadt Laatzen nach und nach das Neue Steuerungsmodell eingeführt: Die Aufgabenbereiche der Verwaltung wurden nach sachlichen Gesichtspunkten neu gegliedert. Flache Hierarchien und größere Organisationseinheiten wurden geschaffen. Die Ebenen der Dezernate und Fachbereiche wurden abgeschafft. Die Struktur der Ämter ist fortgefallen. Der Bürgermeister bildet mit den beiden Wahlbeamten einen Verwaltungsvorstand. Die organisatorische Basis der Stadtverwaltung besteht aus 19 Teams, die als sich weitgehend selbststeuernde Arbeitseinheiten tätig sind. Die Teams umfassen in sich geschlossene oder mehrere verwandte Aufgabengebiete (Produkte). Die Fach- und Ressourcenverantwortung liegt bei den Teams; die Beschäftigten handeln bei der Leistungserstellung weitgehend selbstständig.

Gemeinsame Regeln und Ziele verbinden

Um zu gewährleisten, dass sich die dezentralisierten Organisationseinheiten in eine Richtung bewegen, bedarf es gemeinsamer Regeln und Ziele. Aus diesem Grund wurde zum einen die Allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung an die Anforderungen des Neuen Steuerungsmodells angepasst. In ihr sind die wesentlichen Elemente des Neuen Steuerungsmodells sowie allgemeine Regeln und Vorschriften für den Dienstbetrieb festgeschrieben. Zum anderen wird die Stadtverwaltung über Ziele und Zielvereinbarungen outputorientiert gesteuert. Die Laatzener Steuerung zeichnet sich durch ein durchgängiges Zielsystem über alle Ebenen hinweg aus. Mit der Anwendung der Balanced Scorecard werden die Ziele im Rahmen

eines Gegenstromverfahrens kaskadenartig über die Teilhaushalte, Produkte und Leistungen bis auf die Ziele der Beschäftigten heruntergebrochen. Es gibt ein einheitliches Zielsystem und eine abgestimmte Steuerung. Die Strategische Steuerung, die Haushaltsplanung, das Berichtswesen sowie die Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten sind aufeinander abgestimmt. Die Struktur des Laatzener Steuerungssystems besteht in der Horizontalen aus den vier Perspektiven der Balanced Scorecard: Einwohner, Finanzen, Organisation und Personal. In der Vertikalen wird das Steuerungssystem durch die Haushalts- und Organisationsgliederung des Neuen Kommunalen Rechnungswesens gebildet.

Haushaltsabkommen zwischen Rat und Verwaltung

Zu Beginn der Haushaltsaufstellung werden die Oberziele für das nächste Haushaltsjahr vom Rat in einem Eckwertebeschluss festgelegt. Damit werden der Verwaltung sowohl Fach- als auch Finanzziele vorgegeben, an denen sie sich bei der Haushaltsaufstellung orientieren soll. Auf Grundlage des Eckwertebeschlusses beraten die Beschäftigten in ihren Teams, mit welchen Maßnahmen sie im Rahmen ihrer Budgets zu den Oberzielen beitragen können.
Welche Wirkung die Stadtverwaltung mit welchen Produkten und Leistungen erreichen soll, wird jährlich im Haushaltsplan festgelegt. Der Haushalt ist der Hauptkontrakt zwischen Rat und Verwaltung. In ihm sind für alle städtischen Produkte die Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen beschrieben. Nach Genehmigung des Haushalts liegt die Umsetzung der Maßnahmen in den Händen der städtischen Beschäftigten. Die Verlagerung von Verantwortung und Budgets auf die Teams ermöglicht Kreativität und schafft Innovationen.

Kreativität zulassen

Die kreativste Ressource sind kompetente Mitarbeiter, die man arbeiten lässt und die durch nichts daran gehindert werden. Bei der Stadt Laatzen bietet der erhöhte Gestaltungsspielraum den Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Arbeiten weitgehend selbst zu gestalten. Als wesentliche Rahmenbedingungen selbstbestimmten Arbeitens gibt es beispielsweise flexible Arbeitszeiten und Telearbeit. Der Erfolg der Beschäftigten orientiert sich an den Zielen und Kennzahlen des Haushalts. Mit der persönlichen Ergebnisverantwortung wird das Kreativpotenzial der Mitarbeiter gefördert. Aus dem Zusammenspiel von Talent, Wissen, Können, verantwortlichem Handeln und eigener Motivation entstehen bei der Stadt Laatzen Beiträge, die in ihrer Gesamtheit zu Spitzenleistungen und nachhaltigen Effekten führen.

Vom Berichtswesen bis hin zum Laatzenbook

Die unterjährige Steuerung erfolgt durch ein tagesaktuelles Berichtswesen. Dieses webbasierte Business-Intelligence-System stellt die Zielerreichung auf der Ebene der Gesamtverwaltung und der Teilhaushalte dar und ist für alle Führungskräfte und Mitarbeiter einsehbar. Die Stadt Laatzen verfügt zudem über ein Intranet in Form einer Groupware – hausintern als Laatzenbook bezeichnet. Diese bietet zahlreiche Interaktionsmöglichkeiten mit Outlook und Office und ist somit schnell und einfach mit der täglichen Arbeit verknüpft. Über ein zentrales Blog können die Beschäftigten rasch informiert werden. Integriert ist zudem ein Mediawiki, zu dem alle Mitarbeiter mit ihrem Wissen beitragen.

()

Link zum Kurzfilm über das Laatzener Steuerungssystem.
Dieser Beitrag ist in der Juli-Ausgabe von Kommune21 im Schwerpunkt Finanz-Management erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Finanzwesen, Laatzen, Neues Steuerungsmodell, Balanced Scorecard, Business Intelligence (BI)