

Wir entwickeln Lösungen

Mit der KGSt  
auf dem richtigen Kurs

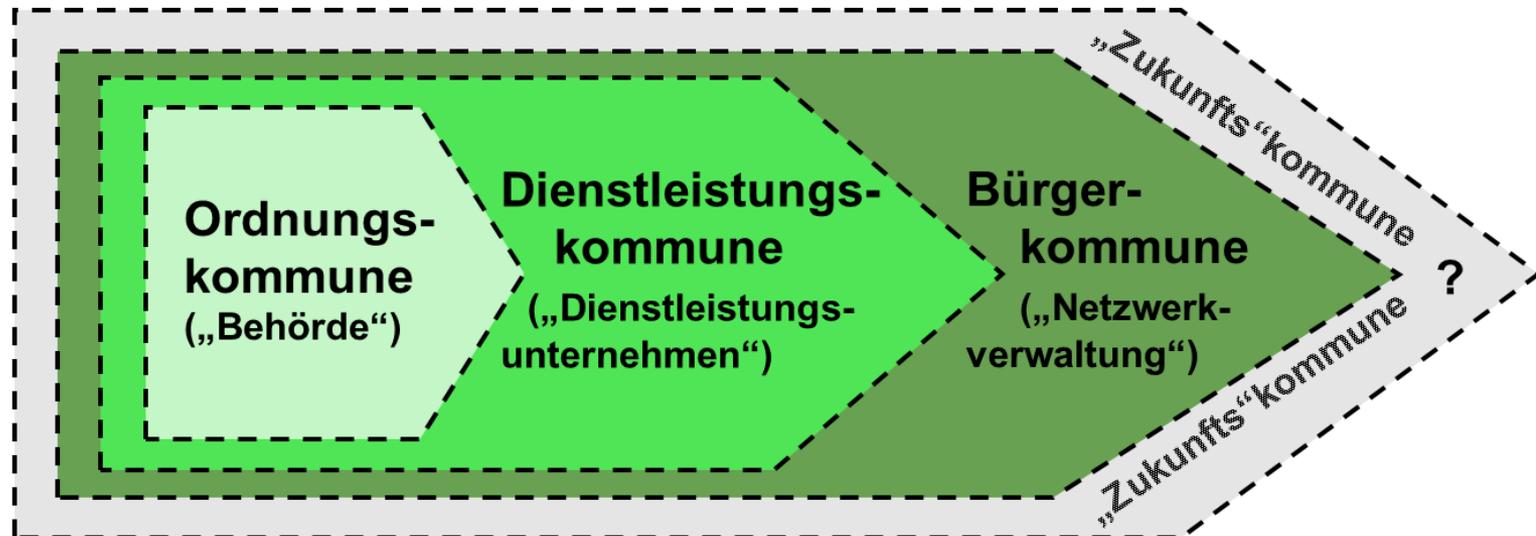
# **Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM) – oder: Kommunen strategisch steuern**

# **10 ½ Thesen zum Kommunalen Steuerungsmodell**

# 1. Die Kommune ist im 21. Jhdt. einem rasanten Wandel unterworfen.

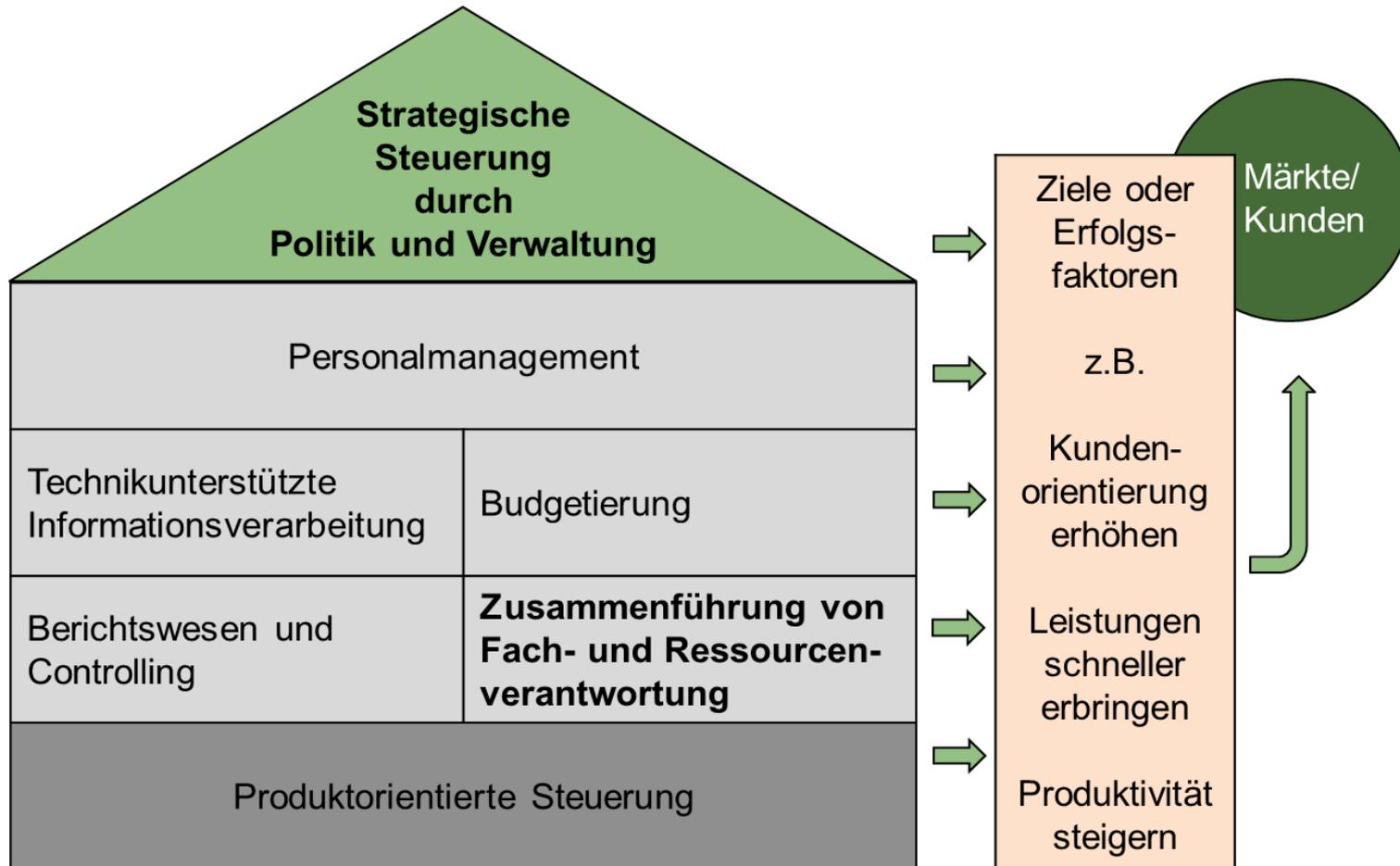
- Demografische Entwicklung und Wertewandel
- Chancengleichheit und Vielfalt
- Wirtschaftliche und soziale Veränderungen im Zuge einer fortschreitenden Globalisierung
- Kommune in Europa
- Klimawandel
- Rolle und Bedeutung des Internets und der sozialen Medien,
- Selbstverständnis und Rolle der Bürgerinnen und Bürger in der Kommune,
- Regeln und Qualität politischer Steuerung
- Kommunale Aufgaben und Finanzen
- Qualität und Quantität des Personals
- Führungs- und Organisationskultur

## 2. Kommunen agieren in unterschiedlichen Leitbildern.



|                      |                     |                        |                                      |
|----------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------------|
| <b>Ziel</b>          | Rechtsstaatlichkeit | + Wettbewerbsfähigkeit | + soz. Zusammenhalt<br>Partizipation |
| <b>Blickrichtung</b> | Staat               | + Kunden               | + Zivilgesellschaft                  |
| <b>Argumentation</b> | juristisch          | + ökonomisch           | + politisch                          |

### 3. Das NSM hat die kommunale Welt verändert. (Impuls für Reform & neue Kultur)



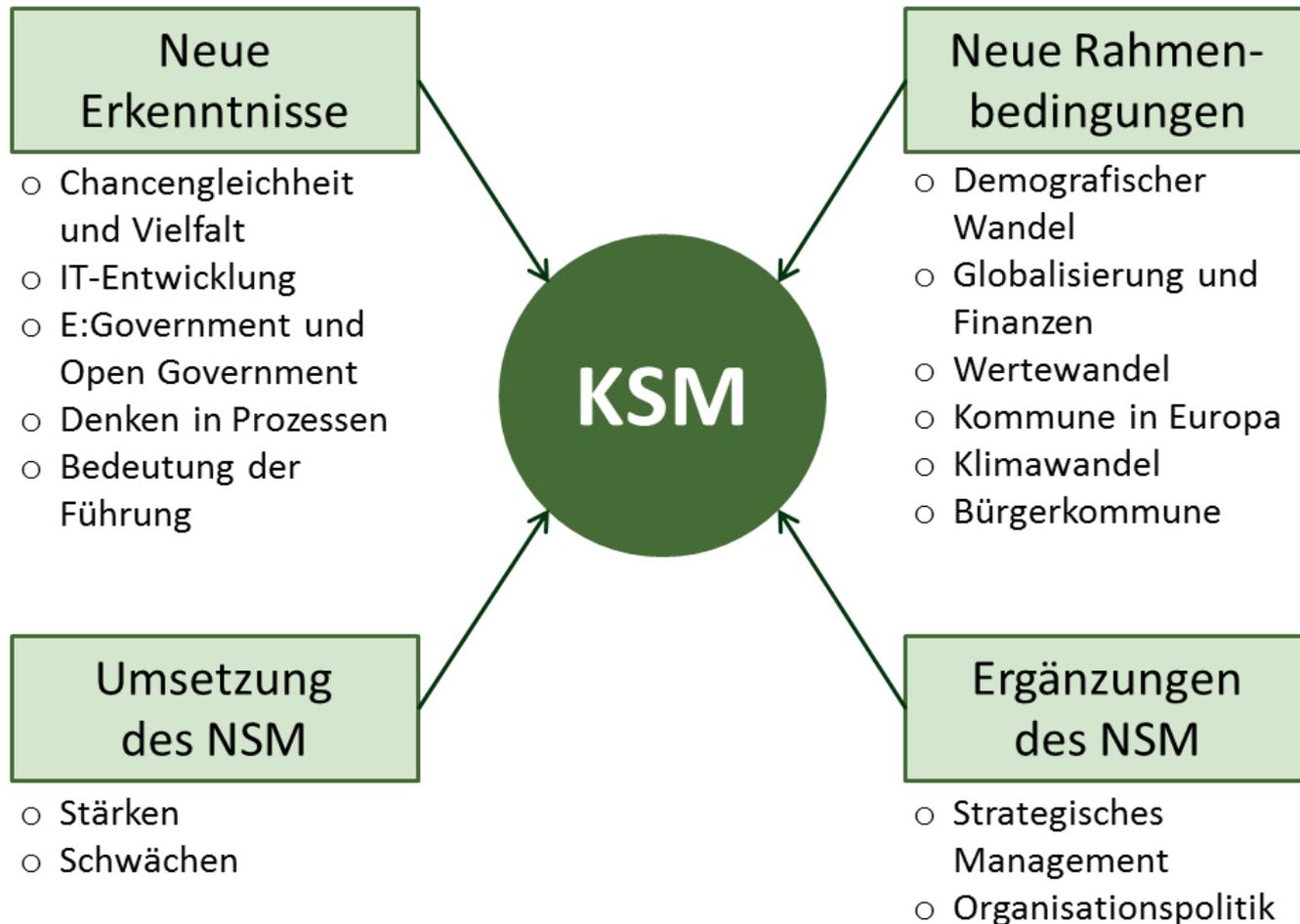
# 4. Die Umsetzung des NSM hat Stärken und Schwächen.

| Stärken des NSM   | Schwächen des NSM  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Klarere Verantwortungszuordnung (dezentrale Ergebnisverantwortung).</li><li>▪ Verbesserte Bürgerorientierung.</li><li>▪ Verbessertes Ressourcenmanagement.</li><li>▪ Erhöhte Transparenz im operativen Bereich.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Unzureichende Betrachtung der besonderen politischen Steuerungsrationalität.</li><li>▪ Geringe Strategieorientierung.</li><li>▪ Zu viel Produktbürokratie, zu wenig Steuerung mit Produkten.</li><li>▪ Denken in Steuerungsstrukturen und -instrumenten, nicht in Steuerungsprozessen.</li><li>▪ Mangelnde Berücksichtigung der Rolle von Führungskräften und Beschäftigten im Modernisierungsprozess.</li></ul> |

## 5. Das NSM wurde schon weiterentwickelt.

- Konzept des **Strategischen Managements** im Rahmen einer nicht nur Outputorientierten, sondern Wirkungsorientierten Steuerung.
  - Steuerungskreislauf (Beispiel Demografie)
  - Monitoringsysteme (zum Beispiel für Demografie, Soziales oder Integration) liefern die notwendigen Informationen für eine strategische, wirkungsorientierte Steuerung.
  
- **Organisationspolitik:** Verzweigung und Verästelungen des Produktionssystems
  - Beteiligungen
  - Partner (ÖPP, IZ, Freie Träger)
  - IT-gestützte Produktionsnetzwerke
  
- **Bürgerengagement und Partizipation**

# Zwischenfazit:



# Sieben Anforderungen an das KSM der KGSt:



1. **Stärkung einer strategischen und wirkungsorientierten Steuerung.** Sie hat sich bewährt. Sie muss weiterentwickelt werden.
2. **Stärkung der Führungskompetenz und Verantwortung** der kommunalen Manager mit dem Ziel, Mitarbeiter zu fördern und zu fordern und Ergebnisverantwortung zu übernehmen.
3. **Verbindung der Aufgaben- und Ressourcensteuerung** in dem Sinne, dass Ressourcenentscheidungen der strategischen Produktpolitik zu folgen haben. Strategische Planung und Haushaltsentscheidungen müssen eng miteinander verknüpft sein.
4. **Prozessorientierte Steuerung** in dem Sinne, dass das Steuerungssystem und die Steuerungslogik an den relevanten Steuerungsprozessen festzumachen sind.
5. **Verbesserung des Zusammenspiels von politischen Entscheidungen und Verwaltungshandeln** in dem Sinne, dass auf der Basis von strategischen Planungen - temporär oder thematisch begrenzt - gemeinsame Zielorientierung möglich wird.
6. **Offenheit für Mitwirkung** in dem Sinne, dass eine neue Qualität der Transparenz und Öffnung des Verwaltungshandelns in die Gesellschaft hinein erwartet werden kann.
7. **Qualifizierung des Steuerungssystems** für die Steuerung von Leistungserstellungsprozessen in differenzierten IT-unterstützten **Produktionsnetzwerken** (E:Government, Shared Services, Cloud-Dienste).

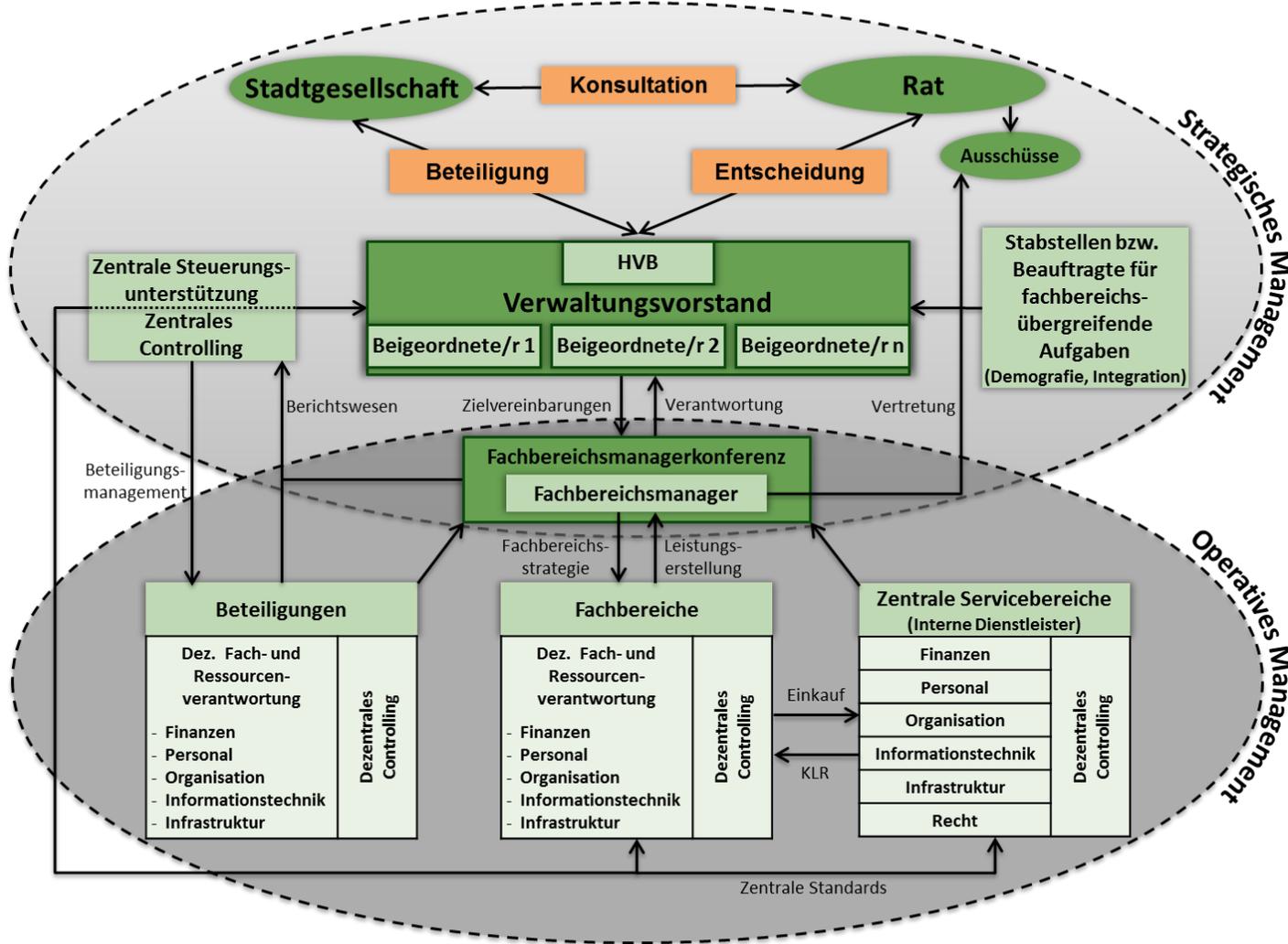
# Übersicht: Die Komponenten des KSM



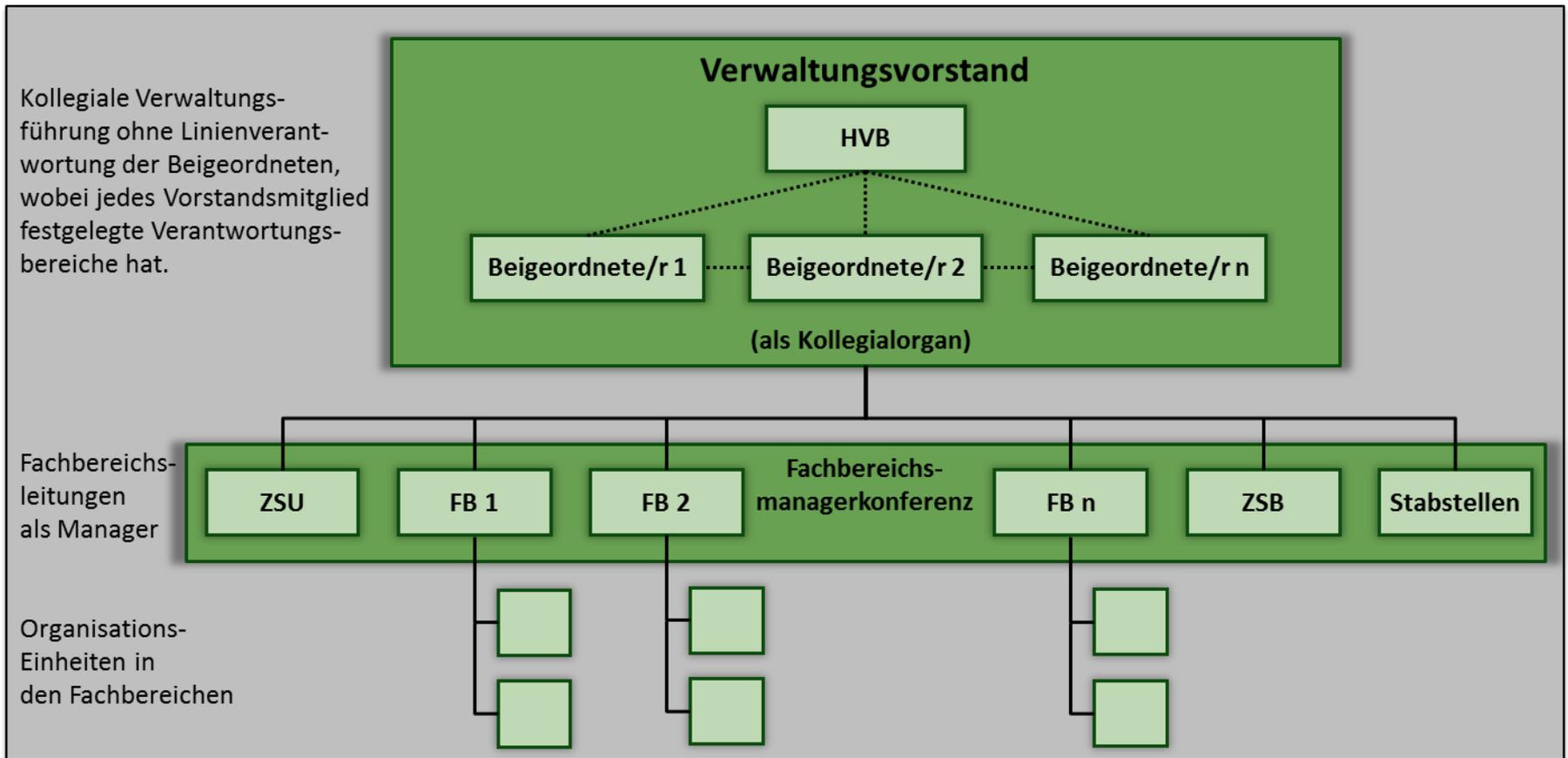
# 6. Kommunale Steuerung ist komplex, weil viele Akteure „mitspielen“.



# 7. Das KSM definiert das „Spielfeld“ kommunaler Steuerung.



**7 ½. Sollen die Fachbereichsleitungen mit der Gesamtverantwortung für das operative Geschäft ausgestattet werden, sollte im KSM das Vorstandsmodell zur Anwendung kommen.**



## 8. Steuerung im KSM findet prozessorientiert und beteiligungsoffen statt.

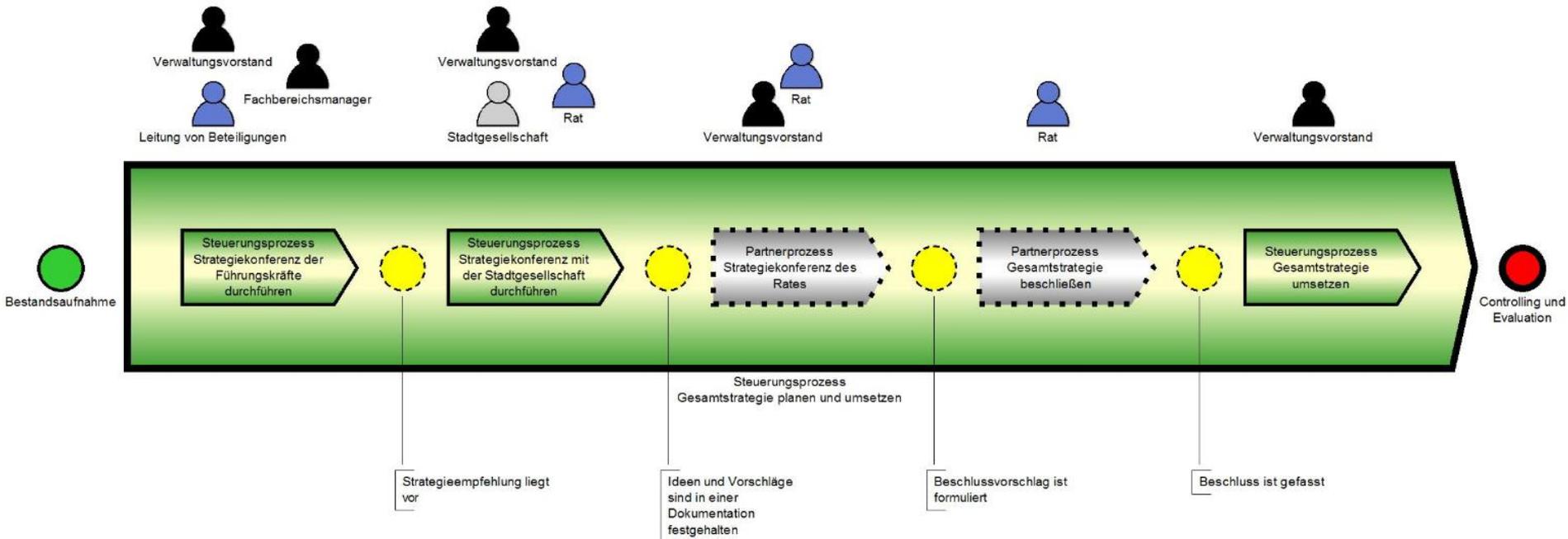


- Steuerungsprozesse dienen dazu, dem Verwaltungshandeln eine Richtung und einen Rahmen zu geben.
- Die Definition von Steuerungsprozessen ermöglicht es,
  - Abläufe, Beteiligte und Schnittstellen zu bestimmen.
  - das Verwaltungshandeln transparent zu machen.
  - das Verwaltungshandeln bewusst an einzelnen Stellen zu öffnen und externe (IT-unterstützte) Mitwirkung zu ermöglichen (bis hin zu Koproduktionen).
  - (zeitlich befristete) Synchronität zwischen den Zielen der Verwaltung und der Politik auf der Basis einer strategischen Planung zu schaffen.
  - Routinen wie Innovationen in der Verwaltung zu gestalten.

# 9. Zusammenspiel mit der Politik: Kooperative Führung und Dialog auf Augenhöhe unter Verwendung definierter Steuerungsinstrumente.



# Beispiel Kreis Potsdam-Mittelmark: „Gesamtstrategie planen und umsetzen“ mit Strategiekonferenz des Rates



# 10. Die Organisationskultur und das Führungsverständnis im KSM brechen mit der klassischen bürokratischen Verwaltungskultur.



- Strukturen, Instrumente und Prozesse stellen lediglich den formalen Rahmen für die Steuerung dar.
- Die Organisationskultur prägt das Verhalten der Beschäftigten und wird ihrerseits durch dieses Verhalten bestimmt und weiter entwickelt.
- **Die Führungskräfte spielen an dieser Stelle die entscheidende Rolle. Die Führung verantwortet die Organisationskultur.**
- Moderne Führung ist ergebnisorientiert, sie schafft Freiräume für Selbstorganisation und entwickelt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachlich und persönlich weiter.
- Die Bereitschaft, persönliche Verantwortung zu übernehmen oder über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg im Sinne übergreifender Ziele zu kooperieren und die Interessen der eigenen Organisationseinheit gegebenenfalls auch einmal hintan zu stellen, entspringt nicht der klassischen bürokratischen Verwaltungskultur.
- Erst in der Kommunikation und Kooperation innerhalb der Verwaltung und mit den externen Akteuren wird das Kommunale Steuerungsmodell "lebendig". Wie das System Kommunalverwaltung dann funktioniert, wird entscheidend durch die Qualität der Führung bestimmt.

# Zur Umsetzung: Wirkungsbeziehungen beachten!



Das KSM ist eine Blaupause für die Steuerung einer modernen Kommunalverwaltung.

Dabei ist es, ähnlich wie das NSM, keine Toolbox, aus der man sich beliebig bedienen kann.

Es ist vielmehr ein in sich geschlossenes (gleichwohl für Partizipationsprozesse offenes) System aus Steuerungsakteuren, -prozessen und -instrumenten, bei dem das Funktionieren vom Zusammenspiel aller Teile abhängt. Mehr einem Organismus vergleichbar als einem Baukasten.

Entscheidet man sich vor Ort für eine sequenzielle Umsetzung, müssen die Wirkungsbeziehungen der Komponenten des neuen Systems auf ihre Verträglichkeit mit dem Bestehenden hinterfragt werden.

**Dr. Alfred Reichwein**

Telefon +49 221 37689-44

[Alfred.Reichwein@kgst.de](mailto:Alfred.Reichwein@kgst.de)

**Elke Holzrichter**

Telefon +49 221 37689-23

[Elke.Holzrichter@kgst.de](mailto:Elke.Holzrichter@kgst.de)

**Ines Jäger**

Telefon +49 221 37689-48

[Ines.Jaeger@kgst.de](mailto:Ines.Jaeger@kgst.de)

[www.kgst.de](http://www.kgst.de)