

Mitteilung

öffentlicher Teil

Gremium	Datum
Ausschuss Soziales und Senioren	05.03.2020
Gesundheitsausschuss	10.03.2020
Ausschuss für Umwelt und Grün	12.03.2020

Integriertes Management im Dezernat V

Strategische Ziele als Grundlage der Steuerung im Dezernat V

Das Dezernat für Soziales, Umwelt, Gesundheit und Wohnen hat sein dezernatsinternes Steuerungssystem weiterentwickelt. In diesem Steuerungssystem

- wurden aufbauend auf der Dezernatsvision strategische Ziele und Strategien zu deren Erreichung formuliert;
- wird ein Rahmen für künftige Maßnahmen aufgespannt;
- soll die Wirksamkeit des Dezernats und der im Dezernat eingesetzten Ressourcen weiter optimiert sein;
- werden Politik und Verwaltung in ihrem Zusammenwirken in die Lage versetzt, strategische Ziele zu definieren und Strategien zu planen und umzusetzen;
- werden Ämter und Dienststellen des Dezernats V in der Steuerung ihrer Aufgaben durch ein unterjähriges (monatliches) Tracking¹ der Projektfortschritte und der Prozessergebnisse unterstützt;
- wird das Führen über Ziele und damit eine gute Führungs- und Verwaltungskultur gestärkt.

I. Das Steuerungsverständnis im Dezernat V

Ausgehend von in Qualitätsmanagementsystemen anerkannten Steuerungsverfahren, wie z. B. dem PDCA-Zyklus (**P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ct; vgl. Deming) wurde für das Dezernat V ein konkreter, auf die besonderen Aufgabenstellungen des Dezernats V zugeschnittener Steuerungskreislauf entwickelt.

¹ „Tracking“ wird in der vorliegenden Systematik als Begriff und Konzept verwandt, weil das „Ziehen“ sprachlich vergegenwärtigen soll, dass ein attraktives Ziel die Akteure zieht; die Bewertung stellt fest, wie weit ein Vorgang und die Akteure aktuell gezogen worden sind. In Abgrenzung zum „Tracking“ vermittelt das Konzept des „Controllings“ die positiv-attraktive Grundhaltung weniger stark und wird deshalb in der vorliegenden Systematik sprachlich nicht verwendet.

In den verschiedenen Phasen sind unterschiedliche Aufgaben zu erledigen:



1. Analyse der Ausgangssituation

Ausgangspunkt des strategischen Planungs- und Steuerungsprozesses ist die Analyse der Lebenslage der Kölner Bevölkerung in ihren unterschiedlichen Dimensionen wie z. B. der gesundheitlichen Situation, der Wohnsituation, dem Bildungs- und Ausbildungsstand.

Zur Beschreibung der Ausgangssituation gehört – neben der Analyse der Lebenslage – auch die Analyse der vorhandenen Angebote, Maßnahmen und Einrichtungen sozialer Infrastruktur. Die Ausgangsbeschreibung beantwortet also u.a. die Fragen: „Was ist schon da?“, „Für wen wird was angeboten?“, „Wo wird für wen was angeboten?“

Um zukünftig den vorhandenen Bestand sozialer Infrastruktur² besser auswerten zu können, wird derzeit an einer gesamtstädtisch vereinheitlichten Erfassung von Bestandsdaten gearbeitet. Dabei geht es auch darum, steuerungsrelevante Informationen z. B. über die Art des Angebots, über die Zielgruppen, den Ort und die Reichweite des Angebots, etc. verwaltungseinheitlich abzubilden.

2. Ziele/Strategien

Von der oben skizzierten Ist-Analyse ausgehend gilt es dann, unter Berücksichtigung der strategischen Ziele der Stadt (Masterplan Dezernat V, Kölner Perspektiven 2030), in einem ämter- und dezernatsübergreifenden Prozess zu entscheiden, welche strategischen Ziele für bestimmte Räume oder für bestimmte Zielgruppen erreicht werden sollen. Außerdem sind Strategien festzulegen, wie diese Ziele erreicht werden können.

² Von dieser Bestandserfassung sollen zukünftig auch die Bürgerinnen und Bürger profitieren. Z. B. können sie nach bestimmten Angeboten in der Nähe ihres Wohnortes suchen. Die Bestandsaufnahme Sozialer Infrastruktur ist in der Entwurfsfassung für den verwaltungsinternen Gebrauch in der Produktivsetzung und wird zunächst im Bereich Seniorinnen und Senioren und für die Sozialraumgebiete des Programms Lebenswerte Veedel erprobt.

3. Bedarfsermittlung

Aufbauend auf den beiden vorhergehenden Schritten sind dann in einem dritten Schritt konkrete Bedarfe zu ermitteln. Hier ist u.a. zu klären, was über die bereits vorhandene soziale Infrastruktur hinaus benötigt wird bzw. welche Anpassungen erforderlich sind, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Referenzpunkte für die Bedarfsermittlung sind die in Schritt 1 ermittelten Problemlagen und der Bestand sozialer Infrastruktur sowie die in Schritt 2 definierten Ziele/Strategien.

4. Planung von Maßnahmen

In diesem Schritt beginnt die konkrete, bedarfsgerechte Planung von Leistungen und Angeboten und der benötigten Ressourcen. Wichtig ist, dass die Fachplanung integriert, d. h. ämterübergreifend und sozialräumlich sowie auf Zielgruppen bezogen wirkungs- und ergebnisorientiert erfolgt.

5. Umsetzung von Maßnahmen und 6. Monitoring/Tracking/Evaluation

Im fünften und sechsten Schritt werden die geplanten Leistungen und Angebote umgesetzt und nach der Umsetzung im Hinblick auf die angestrebten Ziele bewertet („Tracking“). Abweichungen der tatsächlichen von der geplanten Zielerreichung führen zur Frage, welche Prozess- oder Projektgestaltungen oder auch Rahmenbedingungen für die Zielerreichung anzupassen sind. Das Tracking nimmt nicht nur die ausführende operative Einheit, sondern auch die beauftragende Einheit und somit die Führung in die Pflicht, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die vereinbarten Ziele zu erreichen sind.

II. Masterplan für das Dezernat V

Das Dezernat V hat nun, wie unter I.1 beschrieben, die für eine strategische Steuerung notwendigen Ziele erarbeitet. Die Ziele des Dezernats werden im Masterplan des Dezernats V abgebildet.

Grundlage für den Masterplan ist die Vision des Dezernats V (vgl. Anlage 1):

Auf dieser Basis der handlungsleitenden Prinzipien wurden die aktuell in den Ämtern und Dienststellen des Dezernats V verfolgten strategischen Zielsetzungen und Strategien im „Masterplan für das Dezernat V“ – in Anlehnung an die wesentlichen Lebenslagenbereiche - sechs Handlungsfeldern zugeordnet:

- Einkommen
- Beschäftigung
- Wohnen
- Gesundheit
- Umwelt
- soziale, gesellschaftliche und politische Einbindung.

Die Handlungsfelder sind nicht nach Zuständigkeiten der Ämter und Dienststellen, sondern nach Lebenslagenbereichen gegliedert. Diese Gliederung soll unterstreichen, dass die Kölner Bürgerinnen und Bürger im Mittelpunkt des Verwaltungshandelns stehen und unser Handeln auf die Verbesserung von Lebensbedingungen und Teilhabechancen in den jeweiligen Lebenslagenbereichen ausgerichtet ist. Die Ausrichtung an Handlungsfeldern legt außerdem notwendige und Ämter und Dienststellen übergreifende Synergien nahe.

Die einzelnen Handlungsfelder mit den ihnen zugeordneten Zielen und Strategien finden sich in Anlage 2.

III. Weiterentwicklung des Tracking- und Evaluationssystems

Das Dezernat V hat – wie unter I. 6 beschrieben – zur Überprüfung der Umsetzung von Prozessen und Projekten ein Tracking-System entwickelt: Kennzahlen von Prozessen und Projektstände werden in einem Dashboard visualisiert und zur regelmäßigen Bewertung und Feinjustierung verwendet (Anlage 3).

Die Fachplanungen der Ämter und Dienststellen gründen auf den festgelegten strategischen Zielen und Strategien und gehen der Finanzplanung voraus. Es ist beabsichtigt, die strategischen Ziele und Strategien mit den Zielen des Wirkungsorientierten Haushalts zu synchronisieren.

IV. Festlegung von Zielen durch den Rat der Stadt Köln

Die strategischen Ziele sollen durch den Rat der Stadt Köln festgelegt werden. Zeitlich sind die folgenden Umsetzungsphasen geplant:

1. Die strategischen Ziele und die Strategien zur Umsetzung werden zu Beginn einer neuer Ratsperiode reflektiert und festgelegt. In der Startphase im Jahr 2020 erstellt das Dezernat V, basierend auf einer Auswertung der Zielerreichung, eine Beschlussvorlage für den neuen Rat.
2. Nach Ablauf der Hälfte der Ratsperiode (2023) informiert das Dezernat V die Politik in einer Mitteilung über die Ergebnisse.

Gez. Dr. Rau