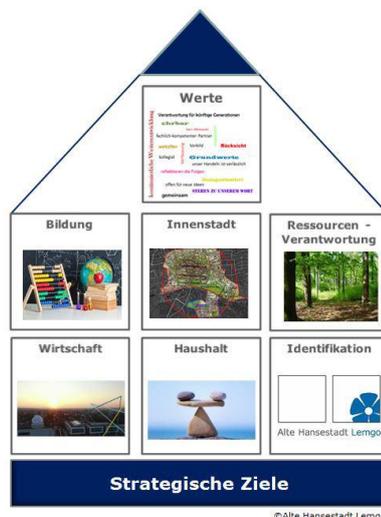


## ➔ 10 Jahre strategische Steuerung in der Alten Hansestadt Lemgo - eine Erfolgsstory aus Ostwestfalen-Lippe

Ein Jahrzehnt strategische Steuerung in Lemgo, eine Dekade, in der sich die Alte Hansestadt im Herzen des Kreises Lippe besonders gut entwickelt hat, finden nicht nur die Verantwortlichen vor Ort, sondern auch die gpaNRW. Entscheidend für diese positive Entwicklung war der in 2010 verwaltungsweit und fraktionsübergreifend eingeschlagene, zukunftsgerichtete Kurs, weg vom eher kurzfristigen, vornehmlich auf Quick Wins ausgerichteten Planen und Agieren, hin zu einem nachhaltigen, wirkungsorientierten Werte-, Ziele- und Konsolidierungsprozess mit längerem Bindungscharakter. Dieser Weg setzte in Lemgo zunächst allerdings einen radikalen Paradigmenwechsel in den Köpfen von Verwaltung und Politik voraus und war damit gleichzeitig die entscheidende Weichenstellung für die anschließende Erfolgsgeschichte. Wenig überraschender Auslöser für diesen Kurs- und Paradigmenwechsel war in Zeiten der weltweiten Finanzkrise die dramatische Haushaltslage der Alten Hansestadt. Überschuldung und Haushaltssicherung drohten. Lemgo ist in dieser schwierigen Phase jedoch nicht reflexartig in kurzfristigen Aktionismus verfallen. Die Alte Hansestadt hat vielmehr aus der Not eine Tugend gemacht und die katastrophale Haushaltssituation zum Anlass genommen, die Steuerung durch Verwaltung und Politik und damit eng verbunden auch den künftigen Konsolidierungsweg ganz neu zu denken – mit Erfolg und hoher Akzeptanz bei allen Beteiligten, wie sich rückblickend zeigt. Dieser Erfolg spiegelt sich im Übrigen auch in den insgesamt guten Ergebnissen der jüngsten überörtlichen Prüfung der gpaNRW wider.

### ➔ Das Lemgoer Steuerungssystem

Das Lemgoer Steuerungssystem basiert auf einem bereits im Jahr 2010 begonnenen, breit angelegten Werte- und Zieleprozess, der im Kern in sechs strategischen Stadtzielen und daraus abgeleiteten Handlungsfeldern mündete.



©Alte Hansestadt Lemgo

Auf diese sechs Stadtziele - eingebettet in feste Wertegrundlagen, die den Kodex des ehrbaren hanseatischen Kaufmanns aufgreifen und auf traditionellen hanseatischen Werten fußen - haben sich Politik und Verwaltung in einem gemeinsamen, intensiven, extern moderierten Diskussionsprozess Anfang 2011 verständigt. Dabei ist der nun schon seit zehn Jahren bestehende Grundkonsens zwischen Rat und Verwaltung das tragende Fundament, auf dem sich das Steuerungssystem in Lemgo so gedeihlich und nachhaltig entwickeln konnte. Gerade in den finanzwirtschaftlich besonders schwierigen Zeiten in den Haushaltsjahren 2011 bis 2015 war das einheitliche Steuerungs- und Zieleverständnis Richtschnur und Erfolgsgarant für einen gelungenen, strategischen Haushaltskonsolidierungsprozess. Das durch den Rat einvernehmlich beschlossene Gesamtkonsolidierungspaket umfasste seinerzeit ein Volumen von rd. 3,3 Mio. Euro. Besonders beeindruckend an dem Lemgoer Weg ist, dass das vielfach übliche Postulieren von Partei- und Fraktionsinteressen hinter die gemeinsame Verantwortung für den beschlossenen Sanierungsprozess zurückgetreten ist. Und trotzdem bleiben den Fraktionen im Stadtrat in Fragen der strategischen Ausrichtung Möglichkeiten der Abgrenzung und Profilierung. Nur so konnte sich zwischen Politik und Verwaltung über die Jahre hinweg ein enges Vertrauensverhältnis entwickeln.

Auch heute unterstützt der für beide Seiten verbindliche und in der Gesamtorganisation inzwischen fest verankerte Ziel- und Handlungsrahmen die Alte Hansestadt erfolgreich dabei, die Finanzressourcen effizienter, zielgerichteter und damit auch wirksamer einzusetzen. Im Zentrum aller politischen Debatten und Beschlüsse wie auch in sämtlichen wichtigen Entscheidungsprozessen der Verwaltung ist die Frage zu beantworten, auf welche Ziele die Alte Hansestadt Lemgo ihre begrenzten Ressourcen konzentriert bzw. wo sie ihre Prioritäten setzt. Durch die permanente Beschäftigung mit dem strategischen Prozess und seinen Wirkungszielen entsteht erst der dauerhafte Mehrwert gegenüber den früheren Konsolidierungsrunden. Nachhaltigkeit im Denken und Handeln ist die Folge.

Auch wenn die Einführung des Steuerungssystems ursprünglich mit der Hauptintention verbunden war, einen strukturell ausgeglichenen Haushalt zu erreichen, so hat sich der Fokus inzwischen auf die strategische gesamtstädtische Weiterentwicklung der Alten Hansestadt geweitet. Die formulierten und in der Zwischenzeit fortgeschriebenen Stadtziele haben der Alten Hansestadt dabei geholfen, den Blick stärker auf das angestrebte Ergebnis zu lenken und hier insbesondere auch auf die fachliche, inhaltliche Ebene.

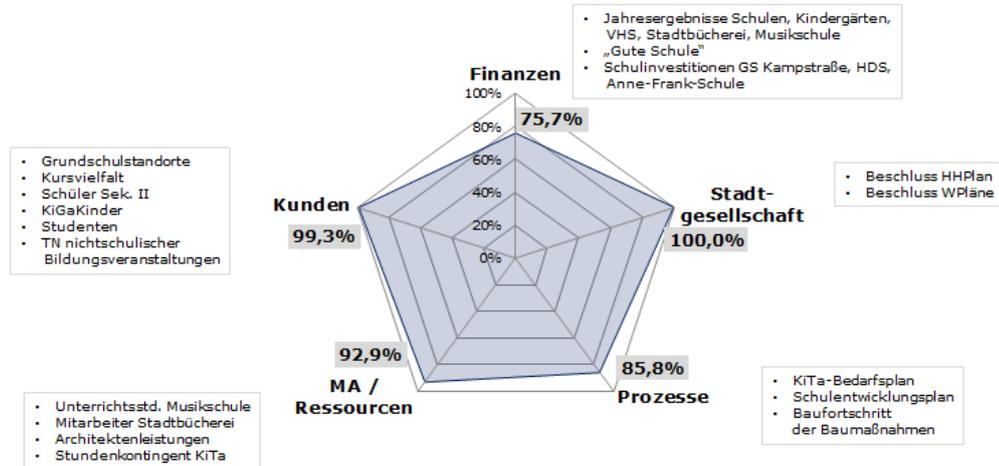
Exemplarisch für diesen ganzheitlichen, ergebnisorientierten Ansatz steht der bedeutsame Aufgabenbereich der Hilfen zur Erziehung, der in diesem Jahr auch ein zentraler Bestandteil der überörtlichen Prüfung der gpaNRW war.

Das städtische Jugendamt hat, abgeleitet aus den strategischen Stadtzielen, für die nächsten Jahre für sich das Gesamtziel formuliert, Qualität, Steuerung und Kontrollen der Hilfen zur Erziehung weiterzuentwickeln, um neben rein finanzwirtschaftlichen Effekten auch Bildungshemmnisse abzubauen sowie Lebensqualität, Ehrenamt und Gemeinsinn zu fördern.

### → **Controlling-Prozesse**

Ein wichtiger Baustein des strategischen Werte- und Zieleprozesses der Alten Hansestadt Lemgo ist dessen enge Verknüpfung mit der Haushaltsplanung und -steuerung sowie dem Jahresabschluss. Im Zuge der Jahresabschlussarbeiten wird neben dem Soll-Ist-Vergleich aller Kennzahlen und Leistungen die Zielerreichung der Produktziele sowie die Zielerreichung der

strategischen Ziele anhand einer mehrdimensionalen Messmethode in Form einer aussagekräftigen Balanced Scorecard dargestellt. Die nachfolgende Grafik zeigt dies am Beispiel des strategischen Stadtziels Bildung, Zielerreichung zum 31. Dezember 2019.



Quelle: Alte Hansestadt Lemgo

Als Einflussfaktoren werden hier die Finanz-, die Prozess-, die Kunden-, die Mitarbeiter- und die Ressourcensicht sowie der Einfluss der Stadtgesellschaft auf die Zielerreichung festgelegt. Zur Analyse werden die Messgrößen aus den verschiedenen Bereichen/Produkten zusammengeführt.

Mit dem Jahresabschluss 2019 wurde hierzu ein gesonderter Bericht gefertigt, der u.a. den beschrittenen Weg mit dem Blick in die Zukunft verbindet (<https://www.lemgo.de/index.php?id=4998>).

Im Lemgoer Zielebuch, einem eigens entwickelten internen Kommunikationsmittel, werden ferner alle Ziele für das laufende Kalenderjahr und darüber hinaus die Zielerreichung der im Haushaltsplan verankerten Produktziele, der Ziele der Geschäfts-, Betriebs- und Abteilungsleitungen sowie von Bürgermeister und Beigeordnetem transparent abgebildet.

Die Produktziele leiten sich dabei in mehreren Stufen aus den strategischen Stadtzielen der Gesamtverwaltung ab. Für das Produkt „Hilfe für junge Menschen und ihre Familien“, in dem auch die Hilfen zur Erziehung verortet sind, wurden im Haushaltsplan 2020/2021 beispielsweise folgende, konkret messbare Ziele festgehalten:

- Die neue Fachsoftware GeDok 5 ist im Bereich Wirtschaftliche Jugendhilfe und Hilfen für Familien im Laufe des Jahres 2020 im Einsatz.
- Die neue Fachsoftware GeDok 5 ist im Bereich Beistandschaften spätestens im Jahre 2021 im Einsatz.
- An allen städtischen Grundschulen werden altersgerechte Angebote zur Vorbeugung von Gewalt gegen Kinder vorgehalten.

Komplettiert wird dieses Zielsystem durch Individualziele, abgestuft auf die einzelnen Führungsebenen, bis hin zu Zielvereinbarungen mit einzelnen Beschäftigten.

## ➔ Erfolgsfaktoren

Das Lemgoer Steuerungsmodell in seiner heutigen Ausprägung und beeindruckenden Kontinuität ist kein Zufallsprodukt. Hinter der Alten Hansestadt liegt ein langer, intensiver und mühsamer Prozess, der rückblickend nur so erfolgreich sein konnte, weil gleich zu Beginn die richtigen Weichen gestellt sowie im weiteren Verlauf die nötigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geschaffen worden sind.

Dabei haben vor allem folgende Erfolgsfaktoren wesentlich zum Gelingen des Lemgoer Strategieprozesses beigetragen:

- Besonders wichtig war die externe Unterstützung, Begleitung und Moderation des Strategieprozesses in Politik und Verwaltung, gerade auch zu Beginn des Projektes, um die nötige Überzeugung für ein Umdenken in der gesamtstädtischen Steuerung zu leisten und dem Prozess die notwendige Struktur zu geben.
- Kommunalpolitik, Rathauspitze und Führungskräfte tragen und leben den Werte- und Zieleprozess.
- Die Verwaltungsspitze war und ist Motor und Treiber des Prozesses – Strategie und dessen Verankerung in Politik und Verwaltung sind Chefsache.
- Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation und das ständige Werben für den neuen Weg der Verwaltungssteuerung sowie
- die operative Umsetzung und Begleitung des Strategieprozesses durch eine koordinierende Stelle in der Verwaltung, möglichst nah am Bürgermeister/Beigeordneten.

## ➔ Ausblick

Das Ende der Erfolgsgeschichte der Alten Hansestadt Lemgo ist noch nicht erreicht. Weitere Kapitel werden hoffentlich folgen. Gerade die weitreichenden Veränderungen in der Verwaltungsspitze nach der jüngsten Kommunalwahl, aber auch in der Zusammensetzung des Rates lassen die Vorzüge eines funktionierenden, über die Wahlperiode hinausreichenden und nicht allein auf Finanzaspekte begrenzten, strategischen Steuerungssystems besonders deutlich werden. Allerdings müssen sich die neuen Akteure auch auf das bewährte Modell einlassen und dem Lemgoer Grundkonsens beitreten. Es darf daher auch künftig weiterhin kein Raum für Parteioisomen und ideologische Partikularinteressen geben.

Der Blick sollte weiterhin auf die Zukunftsfähigkeit und integrierte gesamtstädtische Entwicklung gerichtet sein, die sich an übergeordneten Zielen orientiert. Dass dies einmal mehr für die Kommune von Nutzen sein kann, hat sich zuletzt an der erfolgreichen Bewerbung als „Modellprojekt Smart Cities“ gezeigt. Ein mit 5,3 Mio. EUR vom Bundesinnenministerium gefördertes Projekt zur nachhaltigen Gestaltung der Alten Hansestadt durch digitale Transformation.

Das Lemgoer Erfolgsmodell - davon sind sowohl die Verantwortlichen vor Ort als auch die gpaNRW überzeugt - lässt sich auch auf viele Kommunen in NRW übertragen.

Alte Pfade zu verlassen und sich modernen, zukunftsweisenden strategischen Steuerungsansätzen stärker zu öffnen, dazu braucht es Beharrungsvermögen und vor allem Mut.

Seien Sie mutig und beharrlich! Machen auch Sie sich auf den „strategischen Weg“!

Ihre Ansprechpartner:



Alte Hansestadt Lemgo  
Doris Hagemann  
Stabsstelle Strategieplanung  
t 0 52 61 - 213 145  
f 0 52 61 - 213 5145  
e [d.hagemann@lemgo.de](mailto:d.hagemann@lemgo.de)  
i [www.lemgo.de](http://www.lemgo.de)  
Foto: Katrin Chodor Photography



gpaNRW  
Manfred Wiethoff  
Teamleiter Prüfung und Beratung  
m 0172/271 8949  
e [manfred.wiethoff@gpa.nrw.de](mailto:manfred.wiethoff@gpa.nrw.de)