



KoWiSt

Eine E-Learning-Plattform für die Aus- und Weiterbildung von (künftigen) Verwaltungsbeschäftigten

Webinar in der Webinarreihe des
Netzwerk digitale Hochschullehre in Sachsen-Anhalt
15. Januar 2018



KoWiSt

Kompetenzaufbau für eine wirkungsorientierte Steuerung

Funded by the ERASMUS+ grant program of the European Union under
grant no. 2015-1-DE01-KA203-002151

Seite 1

Agenda

- Projektvorstellung
- Wirkungsorientierte Steuerung in Kommunen
- Umsetzungsschritt I: Konzeptentwicklung und Datenerhebung
- Umsetzungsschritt II: Programmierung der OER
- Umsetzungsschritt III: Einsatz und Evaluierung

Projektvorstellung

Projektvorstellung

KoWiSt

- „Kompetenzaufbau für eine wirkungsorientierte Steuerung“
- Im Fokus: kleine und mittlere Kommunen
- ist ein von der EU gefördertes, **gemeinsames Projekt von fünf Hochschulen und Forschungseinrichtungen**, die Verwaltungsbeschäftigte aus- und weiterbilden
- 10 Pilotkommunen aus 5 Ländern
- Gefördert durch das Programm Erasmus+ Strategische Partnerschaften
- Fördersumme: rund 320.000 €
- Projektdauer: 36 Monate (09/2015 – 08/2018)

Ausgangssituation und Ziele des Projekts (Laufzeit 09/2015-08/2018)

- **Kleine und mittelgroße Kommunen** sind typischerweise besonders negativ von Globalisierung, demographischem Wandel und Urbanisierung betroffen
- **Wirkungsorientierte Steuerung / strategisches Management** könnte helfen, diese Entwicklungen besser zu managen – ist aber auch nach 30 Jahren NPM-Reformen keine Selbstverständlichkeit für kleine und mittelgroße Kommunen (A, CH, D, I, SK)
- Aus- und Weiterbildung nach wie vor stark an normativen Modellen, weniger an **realer Praxis** orientiert

KoWiSt

- soll dabei helfen, Kompetenzen für eine wirkungsorientierte Steuerung in der **Aus- und Weiterbildung** besser zu vermitteln
- entwickelt eine **Open Educational Resource-Plattform mit real angewendeten Steuerungssystemen aus Kommunen** sowie Lehr- und Weiterbildungskonzepte

Projektergebnis und Ziele/Zielgruppen



- OER Plattform mit Beispielen für reale Steuerungssysteme in Kommunen
- Lehr- und Weiterbildungskonzepte

Realitätsnahe Ausbildung von Studierende der Verwaltungswissenschaften

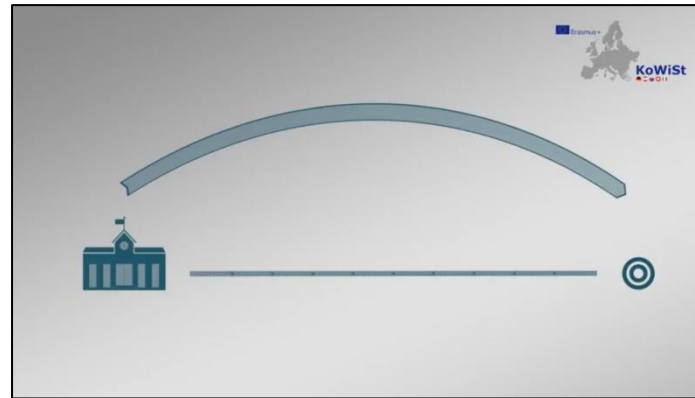
Weiterbildung für Verwaltungsbeschäftigte

Weiterbildung für Mandatsträgerinnen und Mandatsträger

OER: Internet-Plattform mit elektronisch frei verfügbaren Lehr- und Lernmaterialien

„Wirkungsorientierte Steuerung“ in Kommunen

Wirkungsorientierte Steuerung



- Inspiriert durch das New Public Management (NPM)
 - Orientierung von Verwaltungshandeln und –strukturen am Unternehmensmodell
 - Strategische ziel- und ergebnisorientierte Steuerung ein wesentliches Element
 - In D verbreitet als „Neues Steuerungsmodell“ (90er/2000er)
- Grundsatz: Vom Ergebnis her denken und entsprechende strategische Schwerpunkte in der Ressourcenzuweisung setzen

Status quo

- Steuerung über Wirkungsziele in deutschen Kommunen selten
- Strategischer Steuerungswille zwar vorhanden, es fehlen aber Detailkenntnisse für die Umsetzung
- Bisher fehlen auch Orientierungshilfen
- Deshalb Lernplattform als Werkzeug des Kompetenzaufbaus für Verwaltung, Räte und Ausbildung

Notwendiger Kompetenzaufbau

- Beschäftigte und Kommunalpolitiker sollten in der Lage sein
 - Ideen für programmatische Ziele / Wirkungsziele zu entwickeln, bzw. die Entwicklung zu unterstützen
 - Maßnahmen aus diesen Zielen ableiten können,
 - Wirkungsketten (Wirkung - Output – Prozesse – Input) für die Maßnahmen entwickeln können,
 - Kennzahlen und Indikatoren zur Erfolgsmessung entwickeln und einsetzen können sowie
 - Systematik an andere vermitteln können

Umsetzungsschritt I: Konzeptentwicklung und Datenerhebung

Erste Aufgabe: Systematik für OER und Instrumente für Datenerhebung entwickeln

Strategische Ziel-Ebene:

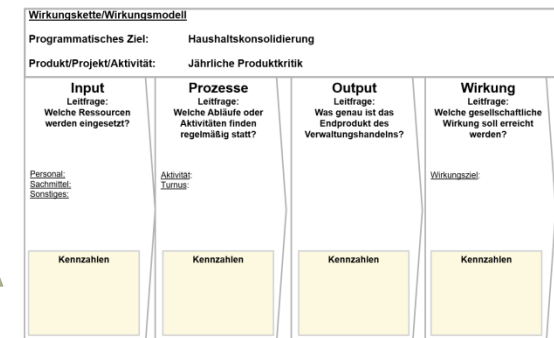
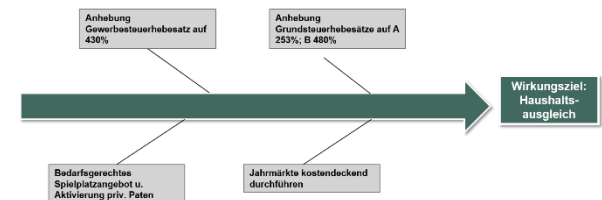
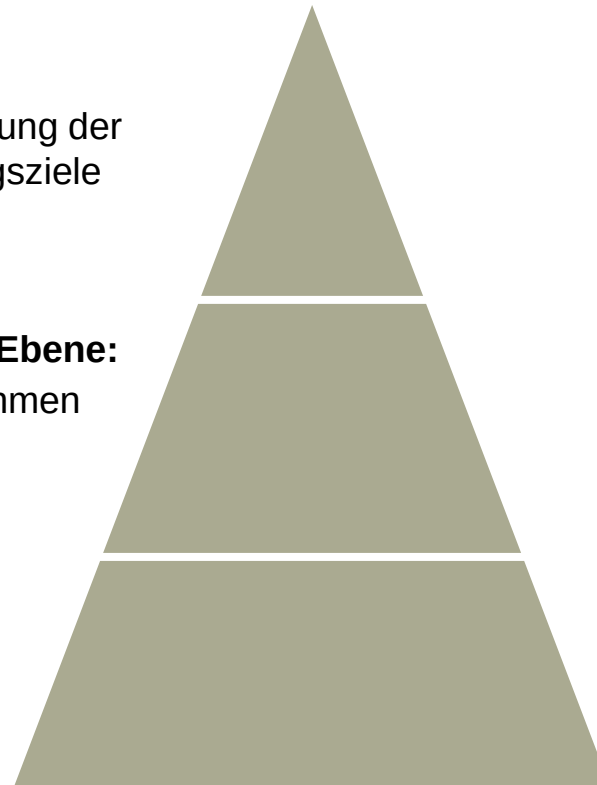
Erklärung des Zielsystems und Abbildung der programmatischen Ziele / der Wirkungsziele

Verbindung strategische/operative Ebene:

Darstellung der Ableitung von Maßnahmen aus den Wirkungszielen

Operative Maßnahmen-Ebene:

Darstellung der Wirkungsketten für einzelne Maßnahmen



Beispiel Datenerhebung

Programmatisches Ziel

- „X-Stadt ist eine Gemeinde mit einer nachhaltigen Ressourcenbewirtschaftung für eine bürgernahe und effiziente Aufgabenerfüllung.“

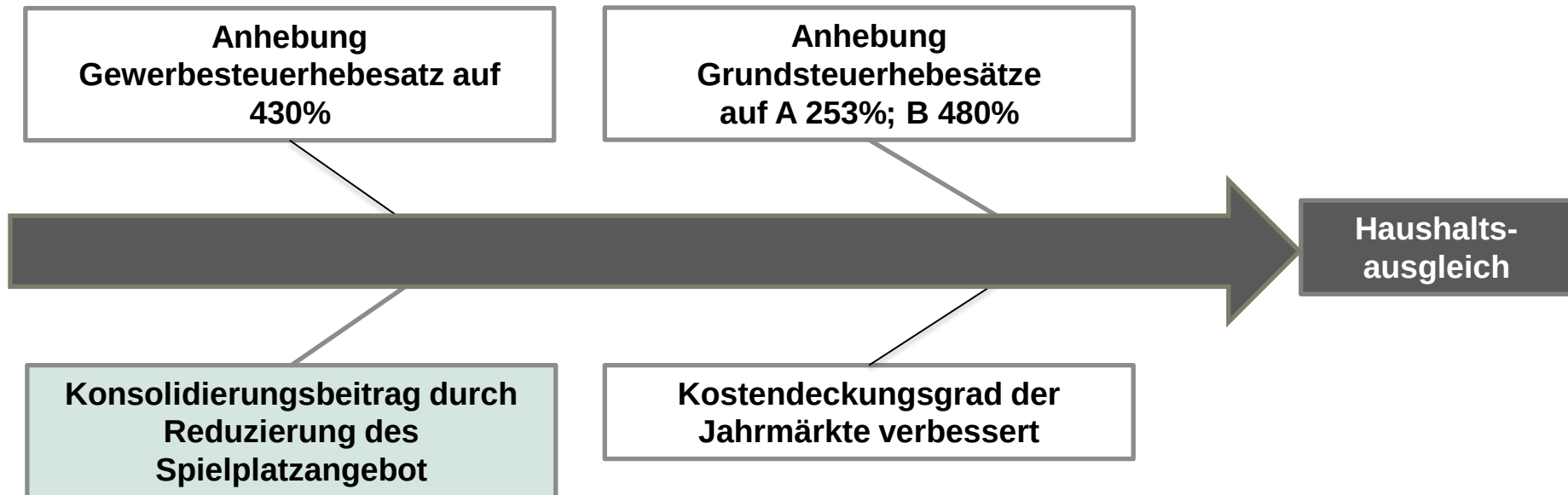
Wirkungsziele

- „Wir setzen den Schuldenabbau fort, um 2020 schuldenfrei zu sein.“
- „Der Stand der Rücklage darf nicht unter 2 Mio. Euro fallen.“
- „Wir gleichen den Haushalt aus, in dem wir die Einnahmen stärken und die Ausgaben begrenzen.“

Beispiel Datenerhebung

Maßnahmen-Wirkungsdiagramm

Wirkungsziel: Haushaltsausgleich



Beispiel Datenerhebung / Wirkungskette

Wirkungskette/Wirkungsmodell

Programmatisches Ziel: Haushaltskonsolidierung

Produkt/Projekt/Aktivität: Kinderspielplätze

Input

Leitfrage:
Welche Ressourcen
werden eingesetzt?

Personal: Abt.-Leitung
(anteilig)

Sachmittel: 251.000 €

Sonstiges: weitere Beteiligte

- Spielplatz-Paten
- Jugendhilfeausschuss
- Eigenbetrieb Bauhof
- Eigenbetrieb Forst & Grün

Kennzahlen

Ergebnis der Vorjahre aus
dem Zielebuch

Prozesse

Leitfrage:
Welche Abläufe oder
Aktivitäten finden
regelmäßig statt?

Aktivität:

1. Bedarfsermittlung in der Kernstadt u. Ortsteilen
2. Erarbeiten Spielplatz-Konzeptes
3. Aktivierung von Patenschaften
4. Unterhaltung Spielplätze

Turnus:

- 1/2 periodisch
- 3/4 fortlaufend

Kennzahlen

Aufwand je Kind,
Aufwand je m²,
Aufwand je betriebener
Anlage

Output

Leitfrage:
Was genau ist das
Endprodukt des
Verwaltungshandelns?

Einsparung von XXX €
durch bedarfsgerechte
Reduzierung des Spielplatz-
Angebots

Kennzahlen

Wirtschaftliches Jahres-
ergebnis

Wirkung

Leitfrage:
Welche gesellschaftliche
Wirkung soll erreicht
werden?

Wirkungsziel:

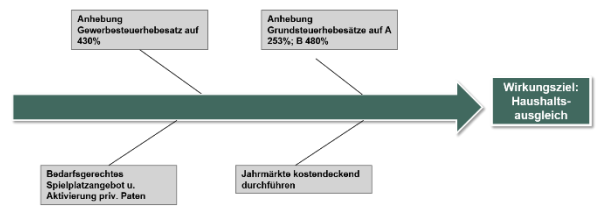
Die wahrgenommene Kinder-
und Familienfreundlichkeit der
Stadt bleibt erhalten;
Der Konsolidierungsbeitrag
wird dauerhaft realisiert

Kennzahlen

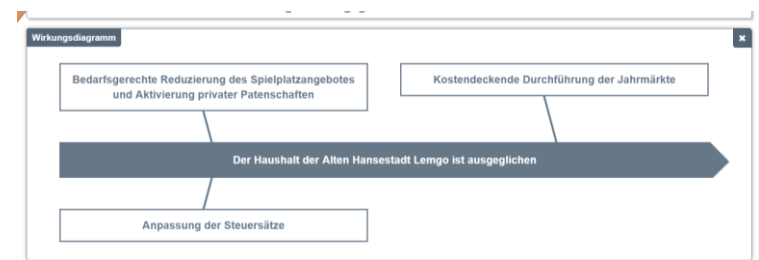
- Zahl der Patenschaften,
- Zufriedenheit von Kindern und Eltern,
- Entwickl. Jahresergebnis

Umsetzungsschritt II: Gestaltung und Programmierung der OER

Darstellung der Daten in der OER



Wirkungskette/Wirkungsmodell			
Programmatisches Ziel: Haushaltskonsolidierung			
Produkt/Projekt/Aktivität: Jährliche Produktkritik			
Input	Prozesse	Output	Wirkung
Leitfrage: Welche Ressourcen werden eingesetzt?	Leitfrage: Welche Abläufe oder Aktivitäten finden regelmäßig statt?	Leitfrage: Was genau ist das Endprodukt des Verwaltungshandelns?	Leitfrage: Welche gesellschaftliche Wirkung soll erreicht werden?
Personal: Sachmittel: Sonstiges:	Aktivität: Turnus:		Wirkungsziel:
Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen



Input	Prozesse	Output	Wirkung
Eigenleistungen: • Personal: 100 h p.a. • Sachmittel: 62.500 € (in 2016) Leistungen Dritter durch: • Lemgo Marketing e.V. • Polizei • Eigenbetrieb Bauhof • Stadwerke	• Planung der Veranstaltungen • vertragliche Bindung der Schausteller und Händler • Beauftragung der baulichen Vorbereitungen • Erstellen / Durchsetzen des Sicherheitskonzeptes • Budgetkontrollen über Finanzberichte (mtl. ab April)	Reibungslose und kostendeckende Durchführung der Veranstaltungen	Wirkungsziel: Der Haushalt der Alten Hansestadt Lemgo ist ausgeglichen Jahrmärkte und Volksfeste tragen zur Attraktivität der Stadt bei, ohne das Budget zu belasten
Kennzahlen • Kostendeckungsgrad der Vorjahre • Zuschuss je Einwohner	Kennzahlen	Kennzahlen • Kostendeckungsgrad der Organisation/Durchführung der Veranstaltungen	Wirkungsindikatoren • Bereitstellung auskömmlicher Budgets • Jahresergebnis > 0€

KoWiSt News Agenda Projekt OER

Identifikation / Gemeinde

Wirkungsorientierte Steuerung

Bad Eisenkappel, Bundesland Kärnten, Österreich

Grössenklasse 8 (2'500 - 5'000 Einwohner)

Die Marktgemeinde Eisenkappel-Vellach hat es sich zum strategischen Ziel gesetzt, sich langfristig zu einer "Energieeffizienten- und Klimaschutzgemeinde" zu entwickeln.

Durch die Teilnahme von Politik, Verwaltung, Gewerbe und BürgerInnen werden Maßnahmen zur Förderung der lokalen erneuerbaren Energie sowie zur Energieoptimierung gesetzt (u.a. Zukunftsgespräche, ISO 50001 Zertifizierung, Energiebilanz, Klimastrategie).

Die Gemeinde widmet sich einer Vielzahl an nachhaltigen Energieprojekten (u.a. Energiekarte, Mobilität, Regionale Wertschöpfung, Wasserwerke, Photovoltaikanlagen) und gilt in Österreich diesbezüglich als eine Mustergemeinde.

Autor: Nina Stollwitzer (nina.stollwitzer@gmx.at)

Ziele

[id=9a6dbc4d-4427-4a92-8a2a-002d3f86ef50 - R=20 - de - S=20 - 28.03.2017 14:30:40]

KoWiSt

Erasmus+

With the support of the Erasmus+ programme of the European Union
(grant nb 2015-1-DE01-KA203-002151)

KoWiSt
News
Agenda
Projekt
OER

Wirkungsorientierte Steuerung
Bad Eisenkappel, Bundesland Kärnten, Österreich

Zielsystematik

> Anschlussgrad von Fernwärme erhöhen (90 % bis 2014)
▼ Bis 2020 mehr Energie erzeugen als verbrauchen

Bis 2020 mehr Energie erzeugen als verbrauchen
Wirkungsindikatoren: Energiebilanz , Anteil alternativer Energie , Energiekosten für Abnehmer

> Abkehr von fossiler Energie in der gesamten Bevölkerung

KoWiSt

Erasmus+

With the support of the Erasmus+ programme of the European Union
(grant nb 2015-1-DE01-KA203-002151)

KoWiSt News Agenda Projekt OER

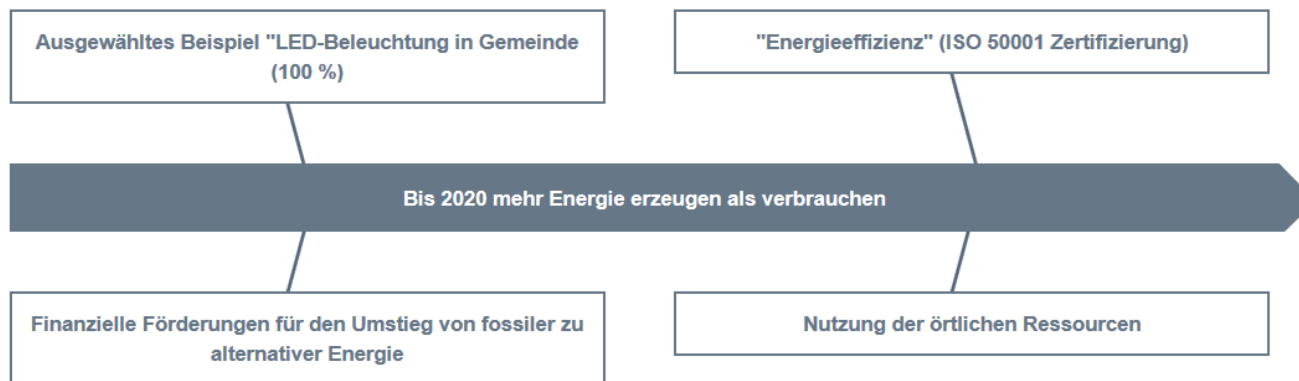
Wirkungsorientierte Steuerung

Bad Eisenkappel, Bundesland Kärnten, Österreich

► Bis 2020 mehr Energie erzeugen als verbrauchen

►► Bis 2020 mehr Energie erzeugen als verbrauchen

Wirkungsdiagramm



KoWiSt News Agenda Projekt OER

Wirkungsorientierte Steuerung

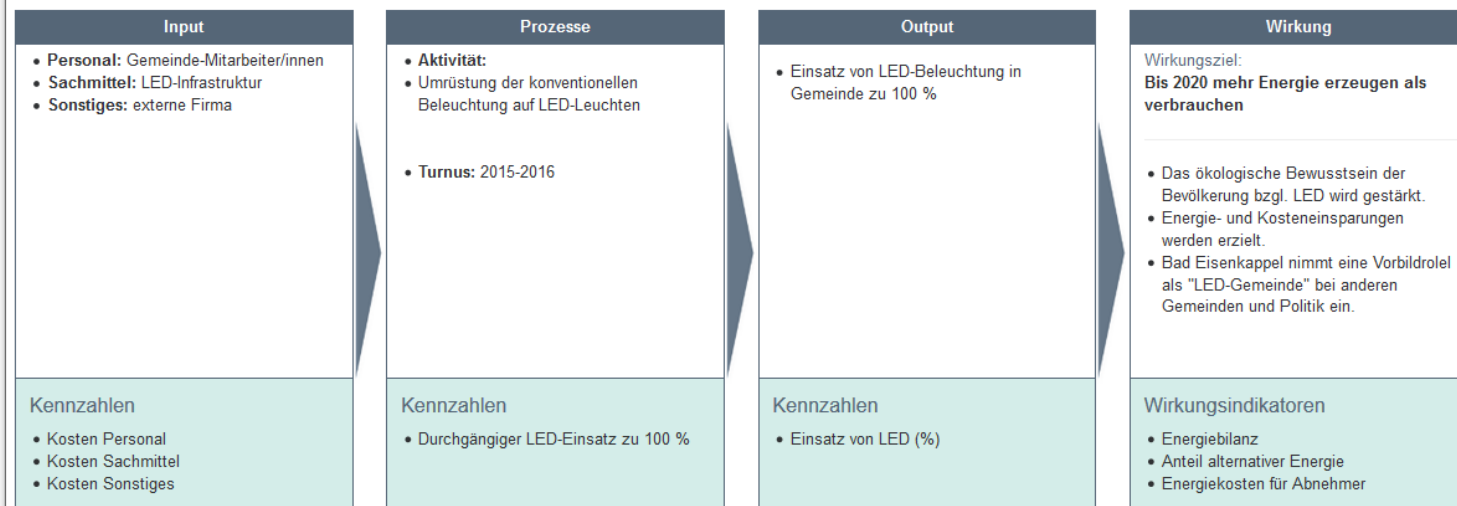
Bad Eisenkappel, Bundesland Kärnten, Österreich

► Bis 2020 mehr Energie erzeugen als verbrauchen

►► Bis 2020 mehr Energie erzeugen als verbrauchen

Wirkungskette

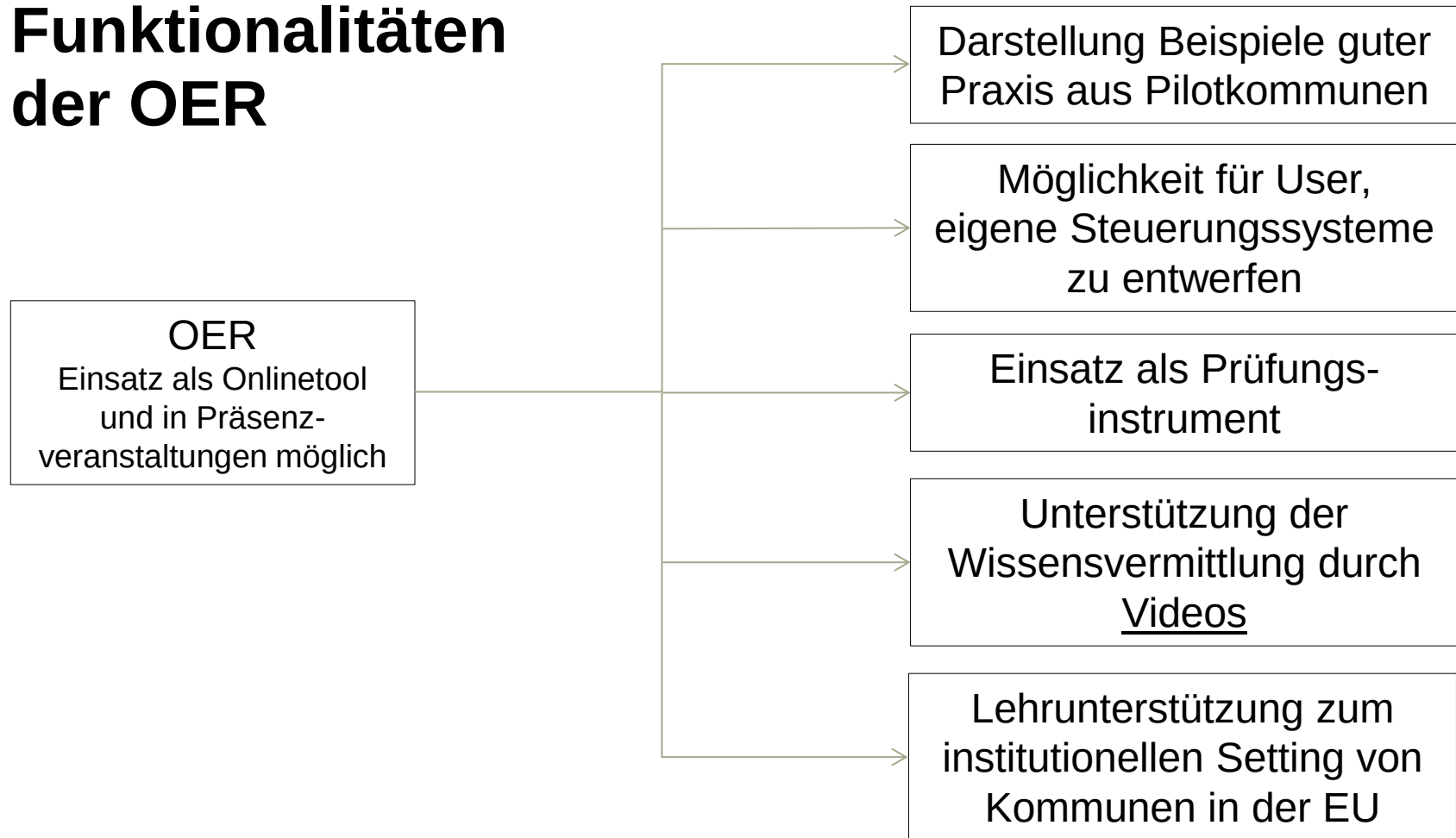
Ausgewähltes Beispiel "LED-Beleuchtung in Gemeinde (100 %)



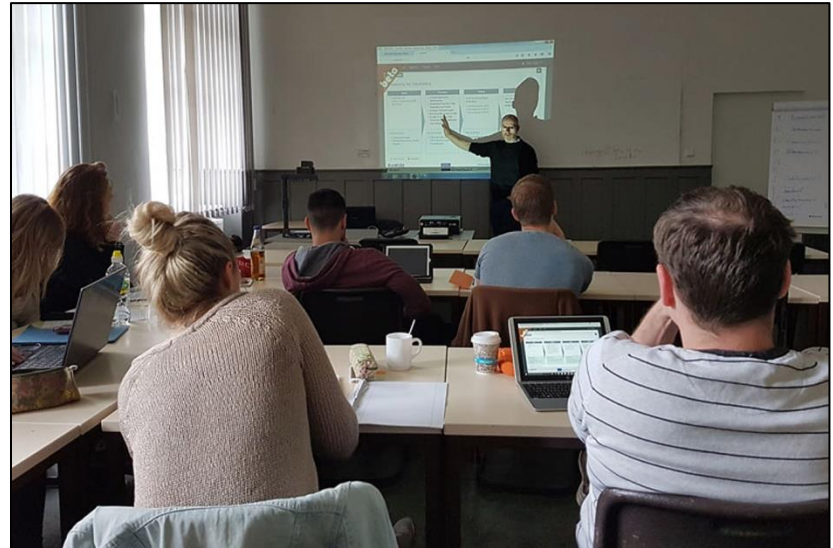
[c9139187-8a55-44c1-9f07-7662d2bb097f - 20]

Umsetzungsschritt III: Einsatz und Evaluierung der OER

Funktionalitäten der OER

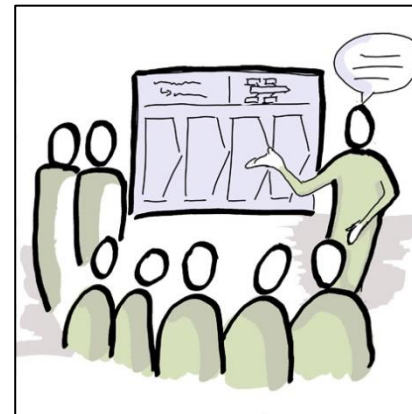
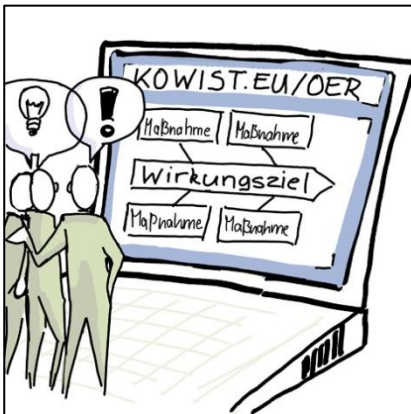
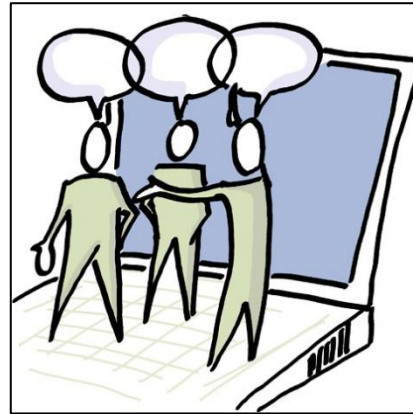


Einsatz in der Lehre an der HS Harz



- Angewendet im Master-Studiengang „Public Management“ am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der HS Harz
- Zweck: Evaluation der Funktionalität und des Lehrkonzeptes

Einsatz in der Lehre an der HS Harz



Vorgehen

1. Erarbeitung eines gemeinsamen Wissenstandes in der Seminargruppe;
2. Bildung von Kleingruppen und Bekanntgabe der Aufgabenstellung;
3. Bilder 3-5: Gruppenarbeit, Entwicklung der Steuerungssysteme mit Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen/Indikatoren;
4. Präsentation der Arbeitsergebnisse durch die einzelnen Gruppen im Plenum;

Gesamtdauer ca. 4 x 45 min.

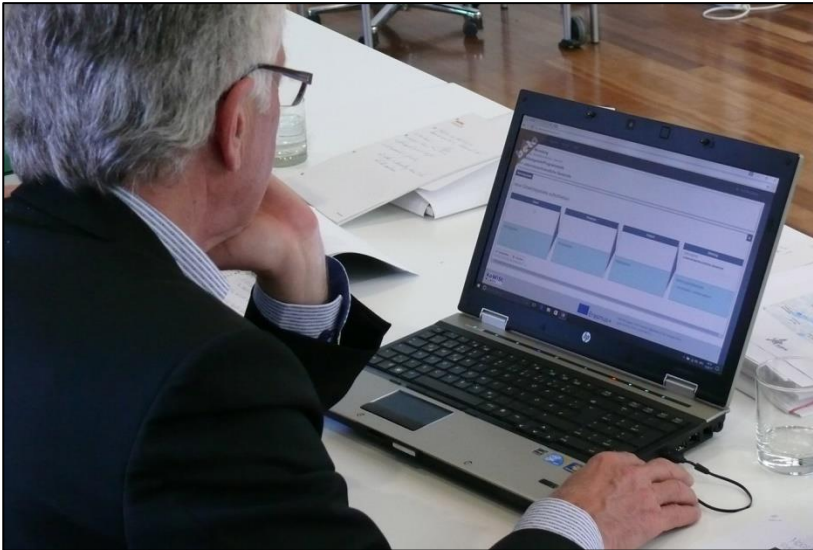
Einsatz in der Lehre an der HS Harz

Evaluationsergebnisse:

Der Einsatz der Lernplattform ...

- ... motiviert die Studierenden und belebt die Lehrveranstaltung,
- ... fördert die Auseinandersetzung mit dem Konzept der „Wirkungsorientierten Steuerung“,
- ... fördert das Verständnis des Konzeptes durch die praktische Übung und das Feedback der Kommilitonen / des Dozierenden,
- ... ist zur Bewertung von studentischen Leistungen geeignet.

Einsatz in der Weiterbildung



- OER wurde Führungskräften der Pilotkommunen vorgestellt
- Führungskräfte „erkundeten“ Funktionalitäten der OER unter Begleitung von wiss. Mitarbeitern des Projektteams.

Einsatz in der Weiterbildung

Meinungen der Führungskräfte:

Der Einsatz der Lernplattform ...

- ... ist für die Weiterbildung / Sensibilisierung der Beschäftigten für wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung geeignet,
- ... eignet sich, um Beschäftigten die Organisationsziele und den individuellen Beitrag zu verdeutlichen,
- ... fördert die (Selbst-)Bindung von Verwaltung und Politik an langfristige Entwicklungsziele.

Ausblick

- OER ab 08/2018 im Netz frei verfügbar,
- Im Frühjahr 2018 Einsatz der OER zur Überarbeitung der Entwicklungsstrategien zweier Schweizer Gemeinden,
- Weiterentwicklung der Lehrkonzepte für Cross Teaching und Peer Review-Verfahren in der akademischen Ausbildung,
- ggf. Weiterentwicklung der Plattform zum Führungsinstrument in Kommunalverwaltungen (Wunsch der Führungskräfte aus Pilotkommunen)

www.kowist.eu

Prof. Dr. Jens Weiß

Projektkoordinator KoWiSt

▲ Harz University for Applied Science

Domplatz 16

38820 Halberstadt

Telefon: +49 3943 659 - 423

Telefax: +49 3943 659 - 499

Mobil: +49 172 6952 994



KoWiSt is (partially) funded by the ERASMUS+ grant program of the European Union under grant no. 2015-1-DE01-KA203-002151. Neither the European Commission nor the project's national funding agency DAAD are responsible for the content or liable for any losses or damage resulting of the use of these resources.