

Steuerung kommunaler Kulturpolitik und -verwaltung mit Leitlinien, Zielvereinbarungen und Berichtswesen

Reinhard Richter [Richter Beratung Osnabrück](#)

Steuerungserfolg ist „ein flüchtiges Gut“

Eine qualifizierte strategische Steuerung („gute Steuerungspraxis“) des Kulturbereiches wie auch der gesamten Kommunalpolitik und -verwaltung ist realisierbar, wenn dahinter ein entschiedener Steuerungswille und eine qualifizierte, kontinuierliche politische Steuerungspraxis stehen.

Eine Gefahr für eine solche „**gute Steuerungspraxis**“ ist die häufig unbändige Lust auf allen Steuerungsebenen an Projekt- und Einzelentscheidungen. Sie hängt ständig wie ein Damoklesschwert über dem Vorhaben, die strategische Steuerungsqualität der Kommunen zu verbessern.

Auch wenn „**gute Steuerungspraxis**“ zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht wird, hat sie den Charakter eines „**flüchtigen Gutes**“. Nur wenn alle an der Steuerung Beteiligten diese Steuerung wollen und leben, wirkt sie nachhaltig.

Der Wechsel in den Kommunalparlamenten und auf den Dezernentenstellen führt dazu, dass häufig fachliche Informationen und Erfahrungen, die für die strategische Steuerung nötig sind, immer wieder neu gesammelt werden müssen. Um diese Situation zu verbessern, wäre es notwendig und sinnvoll, dass die politischen Parteien in Zusammenarbeit mit Weiterbildungseinrichtungen im Vorfeld der Kandidatenaufstellung kommunalpolitische Qualifizierungsprogramme anbieten und sich verpflichten, nur solche Kandidatinnen und Kandidaten aufzustellen, die den Nachweis der notwendigen Grundqualifikationen erbringen. Auch auf dem Wege der begleitenden Fortbildung und Beratung der Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitikern müssen Angebote entwickelt und angenommen werden, um die Qualität kommunaler politischer Steuerung dauerhaft steigern zu können.

Der Zeitgewinn, der für die Kommunalpolitik dadurch entstehen würde, dass sie sich in der Steuerung auf die politisch wichtigen Fragestellungen konzentriert, sollte zeitlichen Spielraum für die Qualifikation der kommunalpolitischen Fähigkeiten schaffen.

Fachausschüsse sollten sich mindestens einmal im Jahr einen ganzen Tag Zeit nehmen, um eine gemeinsame Evaluation ihres Arbeitsfeldes durchzuführen und neue Informationen über das Arbeitsfeld zu gewinnen.

Damit kommunale Kulturpolitik als aktiver Bestandteil strategischer Kommunalpolitik wirksam werden kann, ist die Entwicklung und Praktizierung der strategischen Steuerung von Kulturpolitik und Kulturverwaltung mit Leitlinien, Zielvereinbarungen und einem Berichtswesen eine notwendige Voraussetzung.

Kommunen auf dem Weg zur strategischen Steuerung

Strategische Steuerung heißt:

- Zielentwicklung,
- Zielvereinbarung,
- Umsetzung der Ziele in Institutionen, Projekten, Förderungsvorhaben,

- Entwicklung zielerfüllender Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen,
- Entwicklung von Kriterien zur Zielerreichung und
- regelmäßige Evaluation des Erreichten bzw. Nichterreichten.

Eine so beschriebene Steuerungspraxis kann sich nicht nur auf den Kulturbereich beziehen, sondern muss integriert sein in ein strategisches Gesamtsteuerungskonzept von Kommunalpolitik und kommunalem Verwaltungshandeln. Dies ist in vielen Kommunen noch nicht realisiert. Durch die Verwaltungs- und Politikreform, durch die Entwicklung von Produkthaushalten und Controllingssystemen bewegen sich zwar viele Kommunen in die Richtung eines Systems strategischer Steuerung, aber es gibt noch viele Defizite und Mängel.

Besonders in den Anfangsphasen des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) und des Controlling entsteht eher eine Hülle als eine taugliche Informations- und Steuerungsbasis. Nur durch eine kontinuierliche Steuerungspraxis können sich Informationsstrukturen, -dichte und die Zeitrhythmen der Bereitstellung von Informationen praxistauglich entwickeln.

Produktpläne

Mit der Entwicklung von Produktplänen wurde ein erster Schritt gegangen, die Leistungsvielfalt kommunalen Handelns systematisch und strukturiert zu erfassen und darzustellen. Dies ist in den Kommunen in unterschiedlicher Weise teilweise sehr abstrakt und komprimiert, teilweise sehr differenziert geschehen. Je geringer die Anzahl der Produkte und Leistungen ist, desto größer ist die Gefahr, dass eine strategische Steuerung nicht möglich ist, weil die Produkte und die damit verbundenen Ziele zu allgemein und zu undifferenziert sind und es nicht gelingt, steuerungswirksame Kriterien zu definieren. Je ausdifferenzierter die Produktpläne sind, desto größer wird die Gefahr, dass durch Kleinteiligkeit der Produkte und Leistungen Steuerung schwierig wird, weil die Gesamtzusammenhänge nicht mehr steuerungsrelevant erkennbar sind und eine so große Zahl von Kennzahlen und Informationen entsteht, dass die für eine strategische Steuerung notwendige Übersichtlichkeit verloren geht.

Produkthaushalt

Aufbauend auf den Produktplänen wurden in den meisten Kommunen - zwangsläufig in denjenigen, die das Neue Kommunale Finanzmanagement eingeführt haben – Produkthaushalte entwickelt. Bestandteile eines Produkthaushaltes sind:

- Zielbeschreibung für das Produkt
- Beschreibung des Produktes
- Darstellung des Budgets und
- Kennzahlen, die für die erfolgreiche Umsetzung des Produkthaushaltes erforderlich sind.

Damit ist eine wichtige Grundlage für die strategische Steuerung geschaffen. Sie wird allerdings nur dann wirksam, wenn Zielbeschreibung, Produktbeschreibung und Kriterien der Erfolgsbeurteilung klar nachvollziehbar und vermittelbar sind und wenn tatsächlich eine Steuerung damit stattfindet.

Organisationsstrukturen: formale und funktionale Enthierarchisierung.

Die Anzahl der Steuerungsebenen und der an der Steuerung beteiligten Personen beeinflusst sowohl die Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen, die erforderliche Personalkapazität, die Mitarbeitermotivation, die Qualität der Entscheidungen wie auch die Kundenzufriedenheit.

An Entscheidungen sollten so wenig Entscheidungsebenen wie möglich, soviel wie nötig beteiligt sein. Die höchste beteiligte Entscheidungsebene sollte da sein, wo Fachkenntnisse und Zielerreichungs- und Budgetverantwortlichkeit liegen. Untersuchungen und Befragungen zu Entscheidungsverläufen (z. B. Stadt Wolfsburg, Dezernat für Schule, Kultur und Sport) haben ergeben, dass bei mindestens 60 % aller Entscheidungen die Beteiligung von ein bis zwei Steuerungsebenen nicht erforderlich und behindernd ist.

Die Enthierarchisierung setzt Ziel- und Budgetvereinbarungen voraus. Sie kann als **formale Enthierarchisierung** = Veränderung der Organisationsstrukturen durch Reduzierung von Entscheidungsebenen oder als **funktionale Enthierarchisierung** = Veränderung der Entscheidungsprozesse, damit weniger Entscheidungsebenen an Entscheidungen beteiligt werden, erfolgen.

Die Umsetzung der formalen Enthierarchisierung erfordert häufig viel Zeit, weil auf Arbeitsverträge von Leitungspersonen Rücksicht genommen werden muss und oft langwierige Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse erforderlich sind.

Die funktionale Enthierarchisierung kann sich im Rahmen der bestehenden Organisationsstrukturen innerhalb weniger Monate durch Veränderung der Geschäftsordnung und durch Ziel- und Budgetvereinbarungen erreicht werden.

Durch die im Zuge der Verwaltungsreform erforderliche Dezentralisierung von Fach- und Budgetverantwortung wird die mögliche Steuerungsbreite der Leitungspersonen wesentlich größer. Sie sind an vielen Entscheidungen nicht mehr beteiligt.

Dezernenten, die nur den Kulturbereich steuern, sind aufgrund dieser Entwicklung selten. Meist sind sie auch verantwortlich für Schule, Jugend und Sport.

Idealtypisch sind für eine mittlere Großstadt vier Steuerungsebenen sinnvoll:

- Kleiner Verwaltungsvorstand (Oberbürgermeister und ein bis zwei Beigeordnete)
- 15-20 Fachbereiche
- Einrichtungen und Dienststellen
- Sachbearbeitung/Produktverantwortliche

Wer steuert?

Politik

Nach der Philosophie des Neuen Steuerungsmodells entscheidet die Politik das **Was** und die Verwaltung das **Wie**. Diese idealtypische Trennung von Steuerungsaufgaben lässt sich aber in der kommunalen Praxis nicht realisieren. Gerade in der Kommunalpolitik und im kommunalen Verwaltungshandeln gibt es enge Verzahnungen von strategischen Entscheidungen (Was-Entscheidungen) und operativen Entscheidungen (Wie-Entscheidungen). Wenn z. B. ein Rat aufgrund der Empfehlung seines Kulturausschusses beschließt, das Leseinteresse und die Leseaktivität von Kindern und Jugendlichen zu steigern, kann eine Lösung die Einrichtung eines Kinder- und Ju-

gendmedienzentrums sein. Die Politik kann sich die Entscheidung über eine solche Infrastrukturmaßnahme nicht nehmen lassen, obwohl es eine operative Entscheidung ist. Sie wird sowohl die Grundsatzentscheidung für die Einrichtung eines Medienzentrums wie auch Fragen des Standortes, der baulichen Lösungen, der Auswahl der Leitungspersonen, ggf. auch der Angebotsstruktur mitentscheiden.

Häufig gibt es in Ausschüssen und Räten eine Tendenz, operative Entscheidungen sehr im Detail zu treffen. Das führt dazu, dass durch die Beschäftigung mit vielen kleinen Einzelentscheidungen **Zeit und Blick für das Wichtige verloren** geht und die notwendige Entscheidungsfreiheit der verantwortlichen Personen in den Verwaltungen schädlich eingeschränkt wird.

Um eine **richtige Balance** zwischen politikrelevanten Entscheidungen und Verwaltungsentscheidungen zu bekommen, bedarf es gemeinsamer Lern- und Entscheidungsprozesse von Politik und Verwaltung, die je nach den örtlichen Geflogenheiten (große oder geringe Detailorientiertheit der Politik) auf unterschiedlichen Grundlagen aufbauen müssen.

Der Politik muss dabei vermittelt und deutlich werden, dass eine große Eindringtiefe in die Entscheidungsvielfalt dazu führt, dass sie ihre wichtigen strategischen Steuerungsaufgaben nicht erfüllen kann, weil dafür nicht die nötige Zeit bleibt.

Eine Zusammenstellung und gemeinsame Bewertung der Ausschussentscheidungen eines Zeitraumes von 2-3 Jahren sollte dazu führen, dass zuerst für einen Erprobungszeitraum bestimmte Entscheidungen grundsätzlich der Verwaltung überlassen werden. Wenn sich dies aus der Sicht der Politik bewährt, wird diese Arbeitsteilung beibehalten.

Verwaltungsvorstand, Dezernenten, Fachbereichsleitungen

Die Ebene der Verwaltungsführung muss mit ihrer Steuerung tiefer in das Verwaltungsgeschehen eindringen, als dies die Politik tun sollte. Es empfiehlt sich jedoch, eine Steuerungskultur zu entwickeln, bei der die Steuerung der Verwaltungsspitze auf der Grundlage von Zielvereinbarungen mit den Leitungen der jeweiligen Organisationseinheiten (Fachbereiche, Ämter, Einrichtungen) nach dem Prinzip „**so wenig wie möglich – so viel wie nötig**“ arbeitet. Um eine solche offene Steuerung verantworten zu können, bedarf es der Entwicklung eines Controllingsystems, das durch Verknüpfung verschiedener Kommunikationsstränge (Haushalt, Berichte z. B. über Besucherzahlen, Einnahmen, Öffentlichkeitswirkung) und mit aussagefähigen Kennzahlen einen regelmäßigen, unaufwendigen, schnellen Zugang der Führungsverantwortlichen zu den Kennzahlen des von ihnen gesteuerten Aufgabenbereiches ermöglicht.

Indem die Führungsspitze über ein gutes Informationssystem verfügt, kann sie Steuerungsspielräume für die Leitungspersonen ihres Aufgabenbereiches einräumen und die Zahl der Steuerungseingriffe reduzieren.

Durch dieses Steuerungsverhalten entsteht eine Steuerungs- und Führungskultur, die Eigenverantwortlichkeit stärkt, neue Wege und Zukunftsentwicklungen anregt und Qualitätsentwicklung und Wirtschaftlichkeit voranbringt.

Diese Führungs- und Steuerungskultur sollte auch auf den nachgeordneten Führungs- und Steuerungsebenen wirksam werden.

Die operative Führungsebene: Kulturamtsleitung, Institutsleitung

Auch wenn der Begriff operative Ebene zur Vermutung führen könnte, dass es auf dieser Ebene nur um operative Ziele geht, muss auch die Steuerungsebene der Amts- und Institutsleitungen auf der Grundlage der kulturpolitischen Leitlinien strategische Ziele für die Arbeit und Entwicklung der Einrichtung entwickeln und mit der Politik abstimmen.

In diesem Bereich gibt es noch große Defizite, besonders für die Theater. Aufgrund des Intendantensystems gibt es kaum Theater, die über ein strategisches und operatives Zielsystem verfügen, obwohl gerade die Gestaltungsfreiheit des Intendanten einen kulturpolitischen Rahmen mit strategischen Zielen für die Theaterkultur erfordert. Am ehesten verfügen Kulturämter und Kulturbüros über solche Zielsysteme. Die verdienstvolle Arbeit der Museumsverbände führt dazu, dass die Zielentwicklung auch für Museen vorankommt.

Auf der Basis der strategischen Ziele werden die operativen Ziele, Konzepte und Projekte entwickelt. Sie bieten auch die Grundlage für neue Managementmethoden wie z. B. die Geschäftsprozessoptimierung.

Bei großen Einrichtungen oder Ämtern empfiehlt es sich, auch mit den Leitungspersonen der Arbeitsgebiete/Abteilungen Zielvereinbarungen zu treffen.

Zielebenen

Für die kommunale Steuerung sind die folgenden vier Zielebenen relevant:

- Leitbild
- Leitlinien
- Strategische Ziele für die Entwicklung der Aufgabenbereiche und der Einrichtungen
- Operative Ziele

Leitbild

Das Leitbild ist eine Zukunftsorientierung für eine Stadt, für eine Region, für einen Aufgabenbereich, für eine Organisation, für eine Kultureinrichtung. Es beschreibt allgemein, was man in Zukunft gemeinsam erreichen und wie man dabei zusammenarbeiten will. Das Leitbild sollte die schwierige Aufgabe erfüllen, in knapper Form, klar und verständlich, diese Zukunftsorientierungen so zu beschreiben, dass sie nicht nur von Fachleuten und denjenigen, die das Leitbild entwickelt haben, verstanden werden, sondern auch anderen Menschen und gesellschaftlichen Gruppen vermittelt werden können.

Es hat sich bewährt, solche Leitbilder in Zusammenarbeit derjenigen, die an der Zukunftsentwicklung mitwirken wollen oder davon betroffen sind (Politik, Verwaltung, Bürgerinnen und Bürger, gesellschaftliche Gruppen, Wirtschaft), zu erarbeiten.

Häufig wird durch zu lang andauernde, Kräfte zehrende und enervierende Leitbildprozesse aus dem Leitbild ein Leidbild. Es gibt aber erprobte Verfahren, mit denen unter Beteiligung vieler Akteurinnen und Akteure in kurzer Zeit ohne großen Arbeitsaufwand qualifizierte und nachhaltig wirkende Leitbilder erarbeitet werden können.

Die Zusammenarbeit der Entscheidungsbeteiligten und Betroffenen in einem gemeinsamen „Schöpfungsprozess“ hat vorteilhafte Wirkungen für die Nachhaltigkeit, für die politische Kommunikationskultur und für die Entwicklung gemeinsamer gegenüber lobbyistischen Sichten.

Obwohl idealtypisch die Leitlinien aus dem Leitbild entwickelt werden, empfiehlt sich in der Praxis, zuerst die Leitlinien zu entwickeln und das Leitbild als Komprimierung der entwickelten Leitlinien zu erarbeiten, weil alle Arbeits- und Verständigungsprozesse, die zur Erarbeitung des Leitbildes nötig sind, zwangsläufig zu Leitlinienergebnissen führen.

Leitlinien

Leitlinien sind das oberste strategische Zielsystem für die Zukunftsentwicklung einer Kommune, eines Aufgabenbereiches, einer Einrichtung. Je nach Komplexität des Arbeitszusammenhanges sollten die Zielaussagen auf 10 bis 20 Leitlinien komprimiert werden. Auch für die Leitlinienentwicklung gilt, dass es sinnvoll ist, einen gemeinsamen Schöpfungsprozess mit Beteiligten und Betroffenen durchzuführen. Diese entwickeln ihr Leitliniensystem als einen Beschlussvorschlag an die jeweiligen Entscheidungsgremien - Kommunalparlament, Aufsichtsrat einer Kultureinrichtung in Form von Stiftung oder GmbH.

Ein gutes Beispiel für einen Schöpfungsprozess von Leitlinien und Leitbild von Beteiligten und Betroffenen ist die Entwicklung von Leitlinien für die kulturgeprägte Stadtentwicklung der Stadt Kassel. Kassel hat im Jahre 2002 die Bewerbung als Kulturhauptstadt Europas 2010 in Form eines antizyklischen stadtgesellschaftlichen Aufbruchs als kulturgeprägten Stadtentwicklungsprozess begonnen. Die politische Grundlage für diesen kulturellen Stadtentwicklungsprozess, der auch nach Ausscheiden der Stadt Kassel aus dem Wettbewerb weitergeführt wird, ist ein System von 20 Leitlinien, das unter Beteiligung von Politik, Fachleuten aus Kultur, Architektur und Stadtplanung, Bürgerinnen und Bürgern und der Wirtschaft in einem 1,5-tägigen Workshop erarbeitet worden ist und von der Stadtverordnetenversammlung einstimmig beschlossen wurde (näher Informationen zum Vorgehen und zu den Leitlinien unter www.kasselgewinnt.de, Bewerbungsschrift, Dokumentation).

Strategische Ziele für Aufgabenbereiche und Einrichtungen

Während Leitbild und Leitlinien eher allgemeine Grundlagen für die gemeinsame Zukunftsentwicklung sind, sind die strategischen Ziele, die für Aufgabenbereiche (z. B. Entwicklung der Musikkultur) oder Einrichtungen (z. B. Kunsthalle) entwickelt werden, wichtige konkrete Zukunftsorientierungen. Sie sind für alle Steuerungsebenen eine unverzichtbare Steuerungsgrundlage. Sie beantworten z. B. die Fragen:

- Was will eine Stadt in der Entwicklung der Musikkultur erreichen?
- Was will eine Stadt für die Entwicklung der Kinder- und Jugendkulturarbeit erreichen?

- Was will ein historisches Museum erreichen, aber auch
- Was will die archäologische Abteilung dieses historischen Museums erreichen?

Auf der Ebene der strategischen Ziele treffen alle Steuerungsbedürfnisse und Steuerungsbedingtheiten eines Gesamtsteuerungskomplexes zusammen. Deswegen gilt auch für die Entwicklung der strategischen Ziele, dass sie als gemeinsamer „Schöpfungsprozess“ mit den Steuerungsbeteiligten und Steuerungsbedingten entwickelt werden, für ein historisches Museum zum Beispiel unter Beteiligung von Kulturausschussmitgliedern, Fachbereichsleitung oder Dezernent, Museumsleitung, Förderverein des Museums, ggf. wichtiger Förderer aus der Wirtschaft und Vertretern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Operative Ziele

Die operativen Ziele beschreiben, wie ein strategisches Ziel verwirklicht werden soll, z. B. wie die Aufgabenstellung Wirtschaftsgeschichte einer Stadt durch Sammlung, Forschung, Dauerausstellung und Sonderausstellungen verwirklicht werden soll.

Diese operativen Ziele sind teilweise wie oben beschrieben auch politikrelevant, sind vor allen Dingen aber in dem Wirkungs- und Steuerungszusammenhang der Institutionen und Einrichtungen wichtig. Auch sie sollten in einem gemeinsamen „Schöpfungsprozess“ entwickelt werden, an dem vorwiegend jedoch die Einrichtungsleitungen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt sind.

Die operativen Ziele sind die Grundlagen für die Entwicklung von Institutionen, Strukturen, Projekten und Vermittlungsformen und damit auch eine wichtige Grundlage für die Entwicklung von Kennzahlen für das Controlling.

Controlling

Controlling ist die systematische und regelmäßige Überprüfung des Erreichens der gesetzten Ziele und des Ressourceneinsatzes. Sie muss für die unterschiedlichen Steuerungsebenen sowohl in der zeitlichen Aufeinanderfolge wie in der Informationstiefe differenziert erfolgen. So reicht für den Kulturausschuss eine Berichtserstattung in Controllingsitzungen dreimal im Jahr. Für die Verwaltungsspitze reichen monatliche oder vierteljährliche Berichte. Fachbereichsleitung, Amtsleitung und Einrichtungsleitungen sollten wöchentlich Zugriff auf das Controllingssystem nehmen. Sofern das Controlling in einer Stelle oder in einer Organisationseinheit organisiert ist, sollten die Controllingaufgaben auch so verstanden werden, dass zeitnah Warnungen, Beratungen und Vorschläge für die zukünftige Entwicklung geleistet werden.

Wichtige Grundlagen für das Controlling sind:

- die strategischen und operativen Ziele
- Produkt- und Leistungsbeschreibungen
- Kennzahlen

Controlling auf der Basis von Produkthaushalten hat häufig noch das Problem, dass die strategischen Ziele für produktübergreifende Zusammenhänge nicht vorhanden

sind, dass die Ziele nicht ausreichend klar formuliert sind, dass die Kennzahlen nur bedingt tauglich sind.

Kennzahlen

Die Ermittlung und Entwicklung von Kennzahlen kann wirksam nur in Zusammenarbeit mit den Einrichtungsleitungen erfolgen.

Hier gibt es häufig Probleme, weil die Leitungen der Kultureinrichtungen aufgrund ihres Studiums und ihre Berufserfahrungen nicht gewöhnt sind, ihr eigenes Handeln über Kennzahlen zu steuern. Häufig fühlen sie sich unzulässig reglementiert und in der von ihnen verstandenen „Freiheit der Kultur“ beeinträchtigt. Um dies zu verändern, bedarf es intensiver Kommunikations- und Lernprozesse und der eindeutigen Entschiedenheit der Politik, ein solches Controllingssystem einzufordern und sich seiner auch regelmäßig zu bedienen.

Es hat sich bewährt, die Politik einzubeziehen/zu befragen, welche Kennzahlen für die politische Steuerung wichtig sind.

Die Kennzahlen sollten nach den Bedürfnissen der verschiedenen Steuerungsebenen gruppiert und getrennt abrufbar sein.

Kennzahlen lassen sich grob vier Kategorien zuordnen:

- Grundlagenkennzahlen, z. B. Zuschuss pro Einwohner für das Theaterprogramm
- Angaben zu betriebswirtschaftlichen, wirtschaftlichen Entwicklungen, z. B. Bilanzentwicklungen, Liquidität
- Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen, z. B. Zuschuss je Entleihung, Entleihung je Personalstelle
- Kennzahlen zur Erfüllung kulturpolitischer Aufträge, z. B. Medienentleihungen durch Kinder

Bei der Entwicklung und Nutzung von Kennzahlen ist wichtig, dass der Erfassungsaufwand in einem vernünftigen Verhältnis zur Steuerungsrelevanz steht.

Zukunftschancen

Die Chancen für die Entwicklung einer besseren strategischen Steuerung der Kulturpolitik und der gesamten Kommunalpolitik sind gut. Die Rahmenbedingungen (Haushaltsdruck, demografischer Wandel, Anforderungen der Zivilgesellschaft, betriebswirtschaftlich geschulter Nachwuchs, wachsendes Problembewusstsein in der Politik) sind günstig/fordernd.

Eine neue Generation übernimmt Leitungsfunktionen in den Verwaltungen. Sie ist vertraut mit den Arbeitsmöglichkeiten der elektronischen Kommunikation und wirtschaftlichen Sichtweisen.

Dieser Generationswechsel vollzieht sich auch – wenn auch mit einem timelag – in der Politik.

Die Verwaltung muss die Politik auf dem Weg zu einer besseren strategischen Steuerung mitnehmen, sie an Analyse – und Zielfindungsprozessen beteiligen.

Dafür ist Zeit erforderlich, die durch die Entschlackung von Ausschusstagesordnungen von Entscheidungen, die sinnvoll von der Verwaltung zu treffen sind, gewonnen werden kann. Schon dies ein Lernprozess zur strategischen Steuerung!