

Georg Lunemann

**Strategisches Management
im kommunalen Bereich**

*dargestellt am Beispiel des
Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe*

Verlag Dr. Kovač

**Hamburg
2005**

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	15
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	19
1 PROBLEMSTELLUNG UND GANG DER ARBEIT	21
2 DER LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE AUS KOMMUNALWISSENSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE	25
2.1 Rechtliche Einordnung und historische Entwicklung	25
2.1.1 LWL als Träger öffentlicher Verwaltung	25
2.1.2 Grundzüge des Verwaltungshandelns	29
2.1.3 Historische Entwicklung	35
2.2 Tätigkeitsfelder, Führungsstrukturen und Finanzierung	39
2.2.1 Tätigkeitsfelder	39
2.2.1.1 Grundlagen und Kurzübersicht	39
2.2.1.2 Soziale Aufgaben	41
2.2.1.3 Jugendhilfe	46
2.2.1.4 Gesundheitsangelegenheiten	51
2.2.1.5 Landschaftliche Kulturpflege	57
2.2.1.6 Kommunalwirtschaft	59
2.2.1.7 Analyse der LWL-Tätigkeitsfelder	63
2.2.2 Führungsstrukturen	66
2.2.2.1 Organisation	66
2.2.2.1.1 Leitungssystem	66
2.2.2.1.2 Konzernstruktur	78
2.2.2.2 Führungsinstrumente und Führungskultur	86
2.2.2.2.1 Zielvereinbarungen und zentral koordinierte Planungen	86
2.2.2.2.2 Führungskultur und Innere Modernisierung	96
2.2.3 Finanzierung	101
2.2.3.1 Grundlagen	101
2.2.3.2 Finanzierung der LWL-Töchter	105
2.2.3.3 Problematik der Umlagefinanzierung	110
2.2.3.4 Gewährleistung der finanzwirtschaftlichen Leistungsfähigkeit	113
2.2.3.5 Analyse der Finanzierung	115
2.3 LWL in Reformdiskussionen	117
2.3.1 LWL in der Diskussion um die Verwaltungsstruktur in Nordrhein- Westfalen	117
2.3.1.1 Verwaltungsstrukturdiskussionen 1965 bis 1993	117
2.3.1.2 Verwaltungsstrukturreform 1999/2000	118
2.3.1.3 Aktuelle politische Überlegungen zur Neugliederung der „Zwischenebene“	121
2.3.2 Ausblick - Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung des LWL	123

3	STRATEGISCHES MANAGEMENT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG.....	127
3.1	Verwertbarkeit betriebswirtschaftlicher strategischer Management-Ansätze für die öffentliche Verwaltung	127
3.2	Strategisches Management	131
3.2.1	Begriffe.....	131
3.2.2	Entwicklung zum strategischen Management	137
3.2.3	Grundelemente des strategischen Managements.....	141
3.2.3.1	Strategieentwicklung	141
3.2.3.2	Strategieimplementierung.....	146
3.2.3.3	Strategiekontrolle	148
3.3	Kriterien für eine strategische Planung	151
3.4	Deutsche Ansätze	155
3.4.1	Entwicklung strategischer Management-Ansätze für deutsche Verwaltungen	155
3.4.2	Theoretische Modelle und Praxisansätze	160
3.4.2.1	Überblick	160
3.4.2.2	Praxisansätze der Bertelsmann-Stiftung	161
3.4.2.3	Kommunales Management auf der Basis des KGSt-Modells	165
3.4.2.4	Strategische und operative Planung der Stadt Braunschweig.....	171
3.5	Schweizer Ansätze	178
3.5.1	Konzept zur strategischen Führung von Hollenstein.....	178
3.5.2	Konzept der politisch-strategischen Planung im Kanton Zürich	184
3.6	US-amerikanische Ansätze.....	195
3.6.1	Strategisches Management-Modell von Bryson.....	195
3.6.2	Strategische Management-Ansätze in US-amerikanischen öffentlichen Verwaltungen - Überblick.....	204
3.6.3	Strategische Planung in der Landesverwaltung des Bundesstaates Texas	206
3.7	Situationsanalyse.....	221
4	STRATEGISCHER MANAGEMENT-ANSATZ FÜR DEN LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE	223
4.1	Vorbemerkung.....	223
4.2	Gesamtüberblick	225
4.2.1	Struktur und Ebenen	225
4.2.2	Gesamtprozess	227
4.3	Strategischer Managementprozess beim LWL	230
4.3.1	Strategieentwicklung	230
4.3.1.1	Erstes Element: Leitbildentwicklung	230
4.3.1.1.1	Leitbildinhalte	230

4.3.1.1.2	Konzern-Leitbild	232
4.3.1.1.3	Sparten-/Zentralbereichs-Leitbild	233
4.3.1.2	Zweites Element: Strategische Planung	236
4.3.1.2.1	Strategische Planung auf der Sparten-Ebene	236
4.3.1.2.2	Strategische Planung auf der Zentralbereichs-Ebene	251
4.3.1.2.3	Strategische Planung auf der Konzern-Ebene	259
4.3.2	Strategieimplementierung	264
4.3.2.1	Erstes Element: Jährliche Fortschreibung der strategischen Planung	264
4.3.2.2	Zweites Element: Jährliche Ziel- und Ergebnisvereinbarungen	269
4.3.3	Operatives Management - ziel- und ergebnisorientierte Budgetplanung	277
4.3.3.1	Planung des ziel- und ergebnisorientierten Budgets	277
4.3.3.2	Darstellung im Haushaltsplan	284
4.3.4	Strategisches Controlling	285
4.3.4.1	Grundlagen	285
4.3.4.2	Sicherstellung der Ziel- und Ergebnisorientierung	286
4.3.4.3	Berichtswesen	290
4.3.4.4	Unterstützung zukunftsorientierter Entwicklungen	293
4.4	Bestehende Ansätze für eine strategische Ausrichtung beim LWL	293
5	FAZIT UND AUSBLICK	297
	ANHANG	301
	LITERATURVERZEICHNIS	307