

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/16/2072-02	Termin 19.12.2016	Rat der Stadt		
<u>Beschlussvorlage</u>			öffentlich		
Termin	Gremium	Vorlage zur*	Ergebnis	Beschluss- kontrolle*	
22.11.2016	Integrationsrat	V			
29.11.2016	Gleichstellungsausschuss	V			
30.11.2016	Jugendhilfeausschuss	V			
08.12.2016	Sportausschuss	V			
14.12.2016	Sozialausschuss	V			
15.12.2016	Kulturausschuss	V			
19.12.2016	Rat der Stadt	B			
01.02.2017	Schulausschuss	K			

Beratungsgegenstand

Kommunales Integrationskonzept Oberhausen (KIKO): Strategischer Steuerungsansatz & Arbeits- und Beteiligungsstruktur

Änderungsantrag des Integrationsrates vom 22.11.2016

Beschlussvorschlag

Der Rat der Stadt Oberhausen beauftragt die Verwaltung mit der Umsetzung des strategischen Steuerungsansatzes sowie der Etablierung der Arbeits- und Beteiligungsstruktur gemäß der als Anlage 1 beigefügten Konzeption.

Der Formulierungsvorschlag des Integrationsrates (siehe Anlage 2) ersetzt ab Seite 9, nach Absatz 1 den nachfolgenden Text der ursprünglichen Version der Anlage 1 bis Seite 10.

stellv. Bereichsleiter Bereich 2-6	Dezernentin Dezernat 3	Oberbürgermeister	
Lippke Datum 15.12.2016	Münich Datum 15.12.2016	Schranz Datum 15.12.2016	
* Vorlage zur: Anhörung (A) Kenntnisnahme (K) Vorberatung (V) Beschlussfassung (B)	* Ergebnis : Zustimmung (Z) Ablehnung (A) Änderung (Ä) Anhörung vollzogen (AV) Kenntnisnahme (K)	Beschlusskontrolle: Ja oder nein	Beteiligung: Personalrat [] Gleichstellungsstelle []

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/16/2072-02	Termin 19.12.2016	Rat der Stadt
-----------------------------	--	------------------------------	----------------------

Konsequenzen

a) Finanzielle

keine ☒ [x]

ja ☐ []

b) Sonstige

Begründung

Oberhausen kann auf eine lange Geschichte der Zuwanderung und Integration zurückblicken. Die Aufgabe der Integration stellt sich im Lichte des Anstiegs des Zuzugs schutzsuchender Menschen seit 2014 und der EU-Binnenzuwanderung in NRW und Oberhausen dem Grunde nach nicht neu. Jedoch sind der Umfang und die zu bewältigenden sozialen und kulturellen Herausforderungen deutlich größer als in der Vergangenheit. Zugleich bleiben die umfangreichen Herausforderungen der sog. "nachholenden" Integrationspolitik weiterhin aktuell.

1. Rechtliche Vorgaben

Am 08.02.2012 hat der Landtag NRW das Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration (Teilhabe- und Integrationsgesetz) verabschiedet. Im § 7 Abs. 1 des Gesetzes wird die doppelte Aufgabenstellung der Kommunalen Integrationszentren (KI) wie folgt definiert:

1. „Angebote im Elementarbereich, in der Schule und beim Übergang von Schule in den Beruf [sollen] in Zusammenarbeit mit den unteren Schulaufsichtsbehörden unterstützt werden, um die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu verbessern;
2. die auf die Integration und das Zusammenleben in Vielfalt bezogenen Aktivitäten und Angebote der kommunalen Ämter und Einrichtungen sowie der freien Träger [sollen] vor Ort koordiniert werden“.

Eine zentrale Voraussetzung für die Einrichtung und den Betrieb eines Kommunalen Integrationszentrums ist gemäß § 7 Abs. 1 Satz 1 des Teilhabe- und Integrationsgesetzes bzw. der Richtlinie für die Förderung Kommunalen Integrationszentren (Gem. RdErl. d. MAIS und d. MSW v. 25.6.2012) das Vorliegen eines durch den Rat der Stadt bzw. den Kreistag verabschiedeten „Integrationskonzepts“.

Die hinter dieser gesetzlichen Neuregelung stehende Intention des Landesgesetzgebers besteht darin, im Rahmen eines Entwicklungsprozess die beiden Handlungsstrategien "Integration durch Bildung" und "Integration als Querschnittsaufgabe" zusammenzuführen und in einer neuen, landesweiten Struktur zu bündeln: Die vor mehr als 30 Jahren gegründeten "Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien" (RAA) mit ihrem Fokus auf Bildung sollen zeitgemäß weiterentwickelt und mit den Ansätzen und Erkenntnissen aus dem ehemaligen Landesprogramm "Innovation in der kommunalen Integrationsarbeit – KOMM-IN NRW" verknüpft werden. Das "KOMM-IN NRW"-Programm zielte in der Förderperiode 2005 bis 2012 im Kern darauf ab, "Strategische Steuerung", "Vernetzung" und "Transparenz" als elementare Grundlagen einer effektiven und nachhaltigen Integrationspolitik/Integrationsarbeit in den Kommunen zu verankern.

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/16/2072-02	Termin 19.12.2016	Rat der Stadt
-----------------------------	--	------------------------------	----------------------

2. Bisherige verwaltungsorganisatorische Umsetzung

Am 29.04.2013 hat der Rat der Stadt Oberhausen die Überführung der ehemaligen Regionalen Arbeitsstelle Zuwanderung (RAA) in ein Kommunales Integrationszentrum beschlossen (siehe Drucksache Nr. B/15/2685-01).

Auf dieser Grundlage hat der Rat der Stadt Oberhausen am 15.09.2014 den Beschluss gefasst, den Bereich 2-6/Kommunales Integrationszentrum (KI) mit der Koordinierungsstelle Integration des Bereichs 0-4/Büro für Chancengleichheit organisatorisch zusammenzuführen. Dieses beinhaltete die Verlagerung der Vollzeitplanstelle „Kommunales Integrationskonzept“ aus dem Büro für Chancengleichheit in das Kommunale Integrationszentrum (siehe Drucksache Nr. B/16/0212-01).

3. Strategische Steuerung & Arbeits- und Beteiligungsstruktur

Mit dem o.g. Ratsbeschluss vom 15.09.2014 wurde die Verwaltung in Ergänzung damit beauftragt, „gemeinsam mit dem Integrationsrat eine Arbeits- und Beteiligungsstruktur zu entwickeln, um die Ziele des Kommunalen Integrationskonzepts umzusetzen“ (siehe Drucksache Nr. A/16/0294-01).

Mit Wirkung zum 01.07.2015 wurde die zwischenzeitlich vakante Stelle „Kommunales Integrationskonzept“ (Funktion: Koordinierungsstelle Integration) wiederbesetzt. Seit Oktober 2015 fanden mehrere Gespräche zwischen dem Kommunalen Integrationszentrum (vertreten durch die Bereichsleitung und die Koordinierungsstelle Integration) und dem Integrationsrat (vertreten durch den Geschäftsführer) bezüglich der Umsetzung des o.g. Handlungsauftrags des Rates statt.

Am 23.08.2016 wurden die Ergebnisse des Entwicklungsprozesses zu den Themenkomplexen „Strategische Steuerung“ und „Arbeits- und Beteiligungsstruktur“ im Rahmen einer Problem-/Konzeptdiskussion in der Sitzung des Verwaltungsvorstandes (VV) unter Vorsitz des Oberbürgermeisters dezernatsübergreifend beraten.

Die als **Anlage 1** beigefügte Konzeption trägt den rechtlichen Vorgaben und den fachlichen Anforderungen an eine zeitgemäße Gestaltung kommunaler Integrationspolitik Rechnung. Die Etablierung eines strategischen Steuerungskreislaufes und eine nachhaltige Vernetzung nach Innen und Außen sind erforderlich, um die aktuellen und zukünftigen integrationspolitischen Herausforderungen effektiv bearbeitet zu können.

Den nächsten zentralen Prozessschritt auf dem Weg zur strategischen Ausrichtung der Oberhausener Integrationspolitik stellt die Fortschreibung des Kommunalen Integrationskonzeptes Oberhausen (KIKO) zu einem Strategieplan mit konkreten, überprüfbaren mittelfristiger Zielsetzungen dar. Eine wesentliche Grundlage hierfür soll der erste Auswertungsbericht zum „Oberhausener Integrationsmonitoring“ bilden, mit dessen Erstellung ab Anfang 2017 begonnen wird.

Anlage

Anlage 1: Kommunales Integrationskonzept Oberhausen (KIKO): Strategischer Steuerungsansatz & Arbeits- und Beteiligungsstruktur – Konzeption (**Überarbeitete Version**)

Anlage 2: Änderungsantrag des Integrationsrates vom 22.11.2016

Kommunales Integrationskonzept Oberhausen (KIKO)

Strategischer Steuerungsansatz &
Arbeits- und Beteiligungsstruktur

-Konzeption-

(Überarbeitete Version)

1. Strategische Steuerung

Laut des Änderungsantrags zur Drucksache Nr. B/16/0212-01 erfordert „die notwendige Neuorientierung bzw. Optimierung der Oberhausener Integrationspolitik [...] neben einer tragfähigen Organisationsstruktur die Etablierung eines strategischen Steuerungsprozesses“ (Drucksache Nr. A/16/0294-01, Zeile 3-5).

Im Folgenden wird zunächst der Gestaltungsansatz „Strategisches Management“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) in seinen Grundzügen dargestellt (1.1).¹ Anschließend werden die hieraus resultierenden Konsequenzen für den Prozess der Weiterentwicklung/Fortschreibung des Kommunalen Integrationskonzeptes Oberhausen (KIKO) erläutert und konkrete Optimierungsschritte benannt (1.2).

1.1 Strategisches Management als kommunaler Gestaltungsansatz

Strategieorientiertes Management kann hinsichtlich seiner beabsichtigten Lenkungsleistung grundsätzlich wie folgt charakterisiert werden: Über die Erarbeitung und Festlegung einer längerfristig angelegten Strategie wird ein zieladäquater Handlungsrahmen, ein sog. „Strategiekanal“, verbindlich vorgegeben. Innerhalb dieser „Leitplanken“ ermöglichen Handlungsspielräume eine relativ flexible Ausgestaltung der konkreten Handlungen als Mittel zur Zielerreichung. Auf dem Weg zu dieser werden kurzfristige operative Ziele formuliert (siehe dazu Abbildung 1).

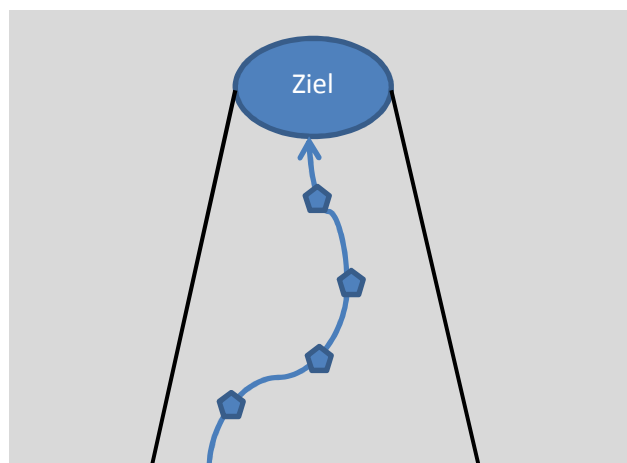


Abbildung 1: Lenkungsleistung von Strategien

Das strategische Management umfasst in der Kommunalverwaltung insbesondere die Entwicklung und Festlegung der (längerfristigen) strategischen Zielsetzungen der Gebietskörperschaft sowie die Kontrolle/Überprüfung der Zielerreichung. In Nordrhein-Westfalen ist die nicht delegierbare Zuständigkeit des Rates für „die Festlegung strategischer Ziele unter Berücksichtigung der Ressourcen“ (§ 41 Abs. 1 Buchstabe t GO NRW) kommunalrechtlich festgeschrieben. Im Gesamtsystem der kommunalen Managementebenen nimmt die strategische Ebene eine Mittelstellung zwischen dem (vorgelagerten) sog. normativen Management (Festlegung von generellen Zielen, Prinzipien, Normen und Regeln der Organisation) und dem (nachgelagerten) sog. operativen Management (Management des „Alltagsgeschäfts“) ein. Das strategische Management ist im Rahmen des Gesamtmanagementprozesses untrennbar mit diesen beiden Ebenen verbunden und verwoben.

¹ Vgl. im Folgenden KGSt 2000a: Strategisches Management I: Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung. (Bericht Nr. 8/2000). Köln; KGSt 2000b: Strategisches Management II: Wege zur Gesamtstrategie. (Bericht Nr. 6/2015). Köln sowie KGSt 2015: Wege zur kommunalen Gesamtstrategie. Sieben Schritte strategischer Steuerung (Bericht Nr. 6/2015). Köln

Der Gestaltungsansatz "Strategisches Management" stellt die Ergebnisse und Wirkungen kommunalen Handelns ins Zentrum der Steuerungsbemühungen. Die vorrangige Frage, die sich an die Verantwortlichen – sowohl auf Seiten der Politik als auch auf Seiten der Verwaltung – stellt, lautet: Welche Ergebnisse und Wirkungen wollen wir erzielen?



Abbildung 2: Leitfragen des strategischen Management

Erst im Nachgang stellt sich die Frage nach den geeigneten Leistungen (Output), der adäquaten Ausgestaltung der Strukturen und Prozesse (Throughput) sowie der für die Zielerreichung erforderlichen Ressourcen (Input) (siehe dazu Abbildung 2).

Angesichts begrenzter kommunaler Ressourcen sind klare Prioritätenentscheidungen unerlässlich. Auch Betrachtungen zur Effizienz (Verhältnis von Input zu Output) sind unabdingbar, aber die „falschen Dinge“ effizient zu tun bleibt „Verschwendung“ öffentlicher Mittel und verletzt damit den Auftrag der öffentlichen Verwaltung. Daher stellt das Ausmaß, in dem die kommunalen Leistungen (Output) die gewünschten Wirkungen (Outcome) erreichen, die zentrale Steuerungsgröße des "Strategischen Management" dar: Effektivität („Die richtigen Dinge tun“) geht vor Effizienz („Die Dinge richtig tun“).

Der strategische Steuerungsprozess vollzieht sich im nachfolgend dargestellten Kreislauf. Die Abbildung (3) des strategischen Steuerungskreislaufes ist eine vereinfachte Darstellung der komplexen Prozesse, die es zu realisieren und zu koordinieren gilt.



Abbildung 3: Strategischer Steuerungskreislauf

Die wichtigsten Einzelstationen sind:

- Leitbild entwickeln
- Analyse der Ausgangslage (IST-Zustand)
- Strategische Ziele (SOLL-Zustand) und „Erfolgs“-Indikatoren festlegen
- Konkrete Maßnahmen entwickeln und umsetzen
- Zielerreichung überprüfen, Evaluation sicherstellen

Steuerung wird hierbei als ein fortlaufender Prozess verstanden, der unter Einbeziehung der Zivilgesellschaft (Bürgerschaft, Initiativen, Vereine, Verbände usw.) beteiligungsorientiert zu organisieren ist. Als zentrale „Erfolgsfaktoren“ gelten

- ❖ das Engagement von Politik und Verwaltungsführung,
- ❖ eine stetige Vernetzung nach innen und außen,
- ❖ eine effektive Koordination (Ausrichtung des Handelns auf gemeinsame Ziele) sowie
- ❖ die enge Verzahnung zwischen strategischer und operativer Planung.

Um eine ziel- und ergebnisorientierte Steuerung im o.g. Sinne zu ermöglichen, ist die regelmäßige Erhebung und Auswertung von Daten sowie weiteren steuerungsrelevanten Informationen unerlässlich. Daher stellt ein datenbasiertes Berichtswesen ein zentrales Steuerungsinstrument dar.

Wendet man die dargestellten Grundsätze und Instrumente des strategischen Management auf das kommunale Politikfeld „Integration“ an, ergeben sich hieraus insbesondere folgende Anforderungen:

- Ein integrationspolitisches Leitbild ist zu entwickeln. Die dort aufgeführten Leitziele bilden den Ausgangspunkt für die strategische Ausrichtung des Politikfeldes.
- Vor der Durchführung von integrationspolitischen Maßnahmen ist die Ausgangslage genau zu analysieren.
- Die strategischen Zielsetzungen sind zu benennen und zu priorisieren, weil vor dem Hintergrund begrenzter kommunaler Ressourcen davon ausgegangen werden muss, dass nicht alle erstrebenswerten integrationspolitischen Ziele parallel erreicht werden können. Ferner ist es zwingend erforderlich, diese mit Indikatoren zu hinterlegen, da sonst eine Überprüfung des Grades der Zielerreichung unmöglich wäre.
- Die notwendige Steuerungsunterstützung ist zu gewährleisten. Hierzu zählt u.a. die Etablierung eines (datenbasierten) Berichtswesens, welches integrationspolitischen Handlungsbedarfen Transparenz verleiht, eine Überprüfung des Grades der Zielerreichung zulässt und Rückschlüsse auf die Effektivität der gewählten Integrationsstrategie(n) ermöglicht. Einzelne integrationspolitische Maßnahmen und Projekte werden zusätzlich gezielt evaluiert.
- Die Vernetzung eines möglichst breiten Spektrums von integrationsrelevanten Akteuren ist sicherzustellen und die Koordination ihres Handelns im Sinne einer Ausrichtung auf die Erreichung gemeinsam vereinbarter Zielsetzungen zu gewährleisten.²

1.2 Kommunales Integrationskonzept Oberhausen: Vom Leitplan zur strategischen Ausrichtung der Oberhausener Integrationspolitik

Am 22.10.2007 hat der Rat der Stadt Oberhausen einen ersten Beschluss zur Umsetzung der Kommunalen Integrationskonzepts Oberhausen (KIKO) gefasst (Drucksache Nr. A/14/2883-01 in Verbindung mit Drucksache Nr. B/14/2747-01). Der Ratsbeschluss definiert „Integration“ als eine Querschnittsaufgabe, die in allen relevanten kommunalen Politik- bzw. Handlungsfeldern (Bildung, Arbeitsmarktpolitik, Kultur, Sport, Personalmanagement, Stadt-

² Vgl. dazu KGSt 2005: Management kommunaler Integrationspolitik: Strategie und Organisation. (Bericht Nr. 7/2005). Köln, S. 31ff.

entwicklung, Gesundheit usw.) stetig anzugehen ist. Zur Ergänzung, Flankierung und Optimierung der über die Jahre gewachsenen Strukturen und Angebote wurde die Umsetzung eines Maßnahmenkatalogs bzw. konkreter Handlungsaufträge beschlossen.

Bei dem Kommunalen Integrationskonzept Oberhausen (KIKO)³ handelt es sich um einen Leit- bzw. Rahmenplan, der die Leitziele, das Integrationsverständnis und die Handlungsfelder der Oberhausener Integrationspolitik definiert und eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der kommunalen Integrationsförderung beinhaltet. Auf dieser Grundlage wurden im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses weitere konkrete integrationspolitische Maßnahmen/Projekte geplant und umgesetzt. Über den jeweilig aktuellen Stand des Umsetzungsprozesses wurde mehrmals umfassend berichtet, letztmalig in der Drucksache Nr. M/15/2736-01.

Resümiert man den bisherigen Prozess anhand der unter Punkt 1.1 skizzierten Anforderungen an ein zeitgemäßes "Management" kommunaler Integrationspolitik, so ist zu konstatieren, dass bislang noch kein durchgängiger strategischer Steuerungskreislauf etabliert wurde. Insbesondere mangelt es an der Festlegung klarer, überprüfbarer strategischer Zielsetzungen und – infolgedessen – einer entsprechenden kontinuierlichen Überprüfung des Grades der Zielerreichung. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass mit der zwischenzeitlichen Entwicklung des Indikatorensets für das „Oberhausener Integrationsmonitoring“ und der entsprechenden politischen Beschlussfassung durch den Rat der Stadt (Drucksache Nr. B/15/3091-01) die Grundlage für den Aufbau eines datenbasierten Berichtswesens gelegt wurde, welches für die Etablierung eines strategischen Steuerungskreislaufes unerlässlich ist.

Zum Zweck der Optimierung der bisherigen Steuerungsbemühungen wird das Kommunale Integrationskonzept zu einem "Strategieplan" fortgeschrieben. Angedacht ist eine Planlaufzeit von fünf oder sechs Jahren. Der strategische Planungsprozess gliedert sich in die vier folgenden Phasen:

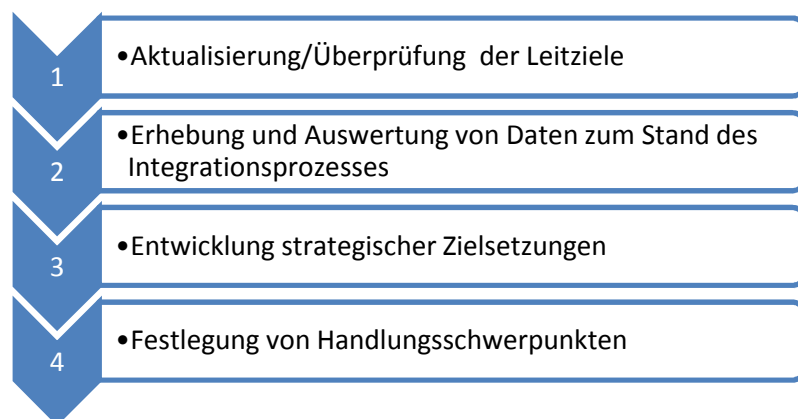


Abbildung 4: Phasen der Strategieplanung

- (1) Der Ausgangspunkt für die strategische Ausrichtung der Oberhausener Integrationspolitik bildet das in einem partizipativen Prozess entwickelte „Oberhausener Leitbild zur Integration“.⁴ Die darin aufgeführten Leitziele bedürfen einer diskursiven Überprüfung hinsichtlich ihrer Aktualität und Angemessenheit. Ggf. ist ein Konsens über Modifizierungen bzw. Erweiterungen herzustellen.

³ Vgl. Stadt Oberhausen/Dezernat 3 (Hg.) 2007: Das Kommunale Integrationskonzept für Oberhausen. (Beiträge zur Stadtentwicklung Nr. 86). Oberhausen

⁴ Vgl. ebd. S. 4ff.

- (2) Die politischen Gremien müssen ihre Entscheidungen zur konkreten Ausgestaltung der Oberhausener Integrationsstrategie auf der Grundlage datengestützter Aussagen zum Stand des Integrationsprozesses treffen können. Dies beinhaltet insbesondere die Erhebung und Auswertung des bereits oben erwähnten Indikatorensets zum "Oberhausener Integrationsmonitoring". Im Bedarfsfall sind weitere verfügbare steuerungsrelevante Daten/Informationen zu erheben und auszuwerten.
- (3) Die Auswertung der Daten schafft die Grundlage für den nächsten Planungsschritt: Die Entwicklung von mittelfristigen strategischen Zielsetzungen (Zentrale Fragestellung: „Was wollen wir mittelfristig erreichen/bewirken?“). Um eine Überprüfbarkeit des Grades der Zielerreichung zu ermöglichen, ist es unabdingbar, bei der Zielformulierung die sog. SMART-Kriterien⁵ konsequent anzuwenden. Eine Prioritätensetzung auf der Basis klarer und transparenter Kriterien ist in dieser Phase ebenfalls unerlässlich.
- (4) Integraler Bestandteil des Zielfindungsprozesses ist die Identifizierung und Bewertung von möglichen Handlungsoptionen. Die endgültige Festschreibung der grundsätzlichen Vorgehensweise zur Zielerreichung erfolgt, nach den einzelnen strategischen Zielsetzungen gegliedert, in der letzten Planungsphase über die Festlegung von Handlungsschwerpunkten.⁶

Die im Strategieplan festgelegten Zielsetzungen und Handlungsschwerpunkte der Oberhausener Integrationspolitik stellen eine zeitlich festgeschriebene Prioritätensetzung dar und sollen nach dem Zeitraum von fünf (bzw. sechs) Jahren erreicht/umgesetzt, überarbeitet bzw. um neue Ziele und Handlungsschwerpunkte erweitert werden. Zudem ist es zweckmäßig, den Strategieplan nicht als strikt fixierten Plan aufzufassen, der nach seiner "Inkraftsetzung" keine Flexibilität mehr erlaubt. Die Möglichkeit zur Modifizierung des laufenden Strategieplans sollte insbesondere im Falle eines bedeutsamen Wandels der Rahmenbedingungen kommunalen Handelns und/oder dem Vorliegen neuer Erkenntnisse zu dringlichen integrationspolitischen Handlungsbedarfen gegeben sein.

Der sog. Strategieprozess endet allerdings nicht mit der politischen Beschlussfassung des Rates zum Strategieplan.⁷ Seine Erstellung dient der "positiven" Beeinflussung des Integrationsprozesses durch die Schaffung eines mittelfristigen Handlungsrahmens für die zielgerichtete Implementierung konkreter integrationspolitischer Maßnahmen. Aus Effektivitätsgründen ist es im Rahmen des weiteren Prozessverlaufs zwingend erforderlich, die Strategieplanung und die operative Strategieumsetzung eng miteinander zu verzahnen. Handlungspraktisch resultiert hieraus die Notwendigkeit, die im Strategieplan zusammengefasste Integrationsstrategie der Stadt Oberhausen

- innerhalb der Organisation systematisch zu kommunizieren (Strategiekommunikation),
- in kurzfristige (operative) Handlungsziele zu konkretisieren (Zielkonkretisierung),
- in greifbare Maßnahmen/Projekte planerisch zu überführen (Maßnahmenplanung) und
- ihre Umsetzung im Hinblick auf den Grad der Zielerreichung zu evaluieren (Evaluation).

Im Rahmen dieses nachgelagerten (Teil-)Prozesses (siehe dazu Abbildung 5) kommt – wie im folgenden Abschnitt (Punkt 3) differenzierter dargestellt wird – den Leitungskräften auf der Ebene der Bereiche/Fachbereiche und dem Kommunalen Integrationszentrum in seiner Funktion als steuerungsunterstützender Instanz eine zentrale Bedeutung zu.

⁵ Das Akronym SMART steht für **S**pezifisch, **M**essbar, **A**ttaktiv (auch: **A**kzeptiert), **R**ealistisch und **T**erminiert. Bei der konsequenten Anwendung der Kriterien ergeben sich klare, mess- und überprüfbare Ziele.

⁶ Die nach dem Abschluss der vierten Planungsphase vorliegenden Teilstrategien bilden in ihrer Gesamtheit die integrationspolitische Gesamtstrategie (= Integrationsstrategie) der Stadt Oberhausen

⁷ Der gesamte "Strategieprozess" umfasst, wie bereits unter Punkt 1.1 skizzenhaft ausgeführt wurde, den Gesamtprozess der Planung, operativen Umsetzung und Evaluation der Strategie. In einem weiteren Sinne schließt der Teilprozess der "Strategieumsetzung" auch die Zielkontrolle/Evaluation mit ein.

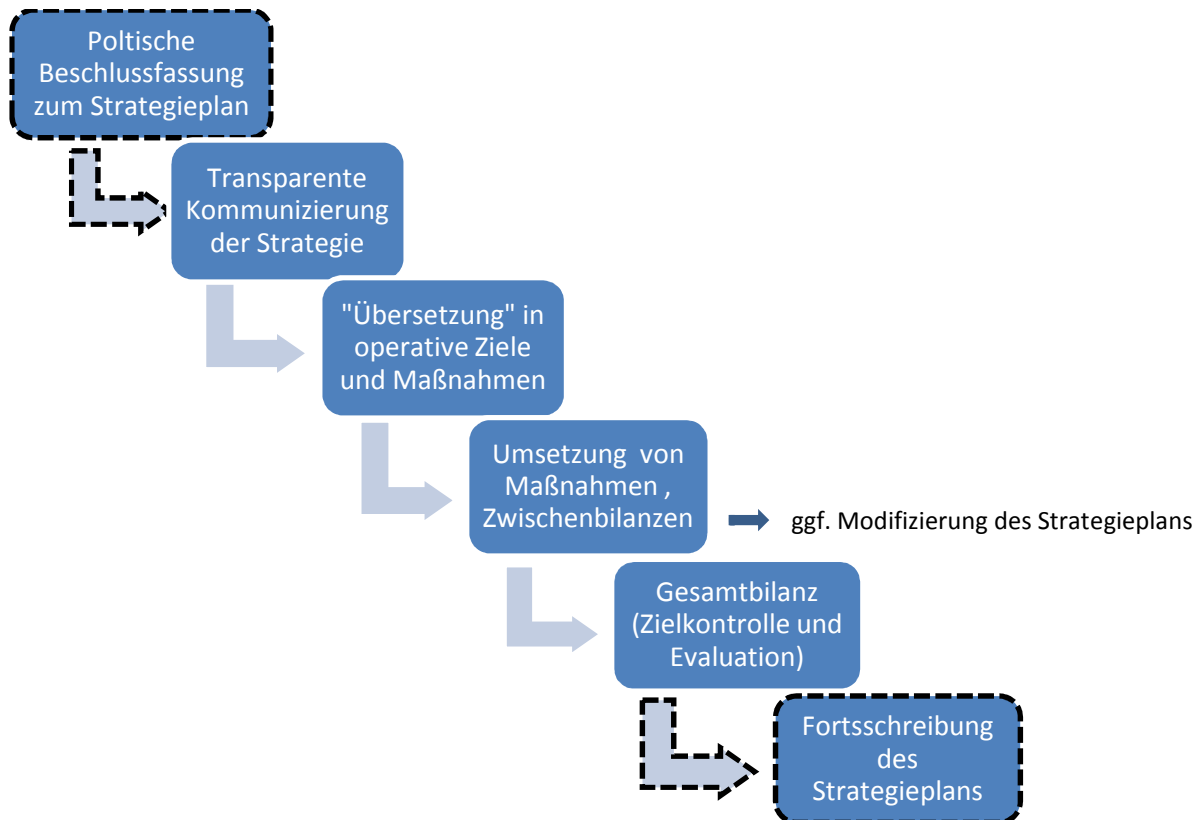


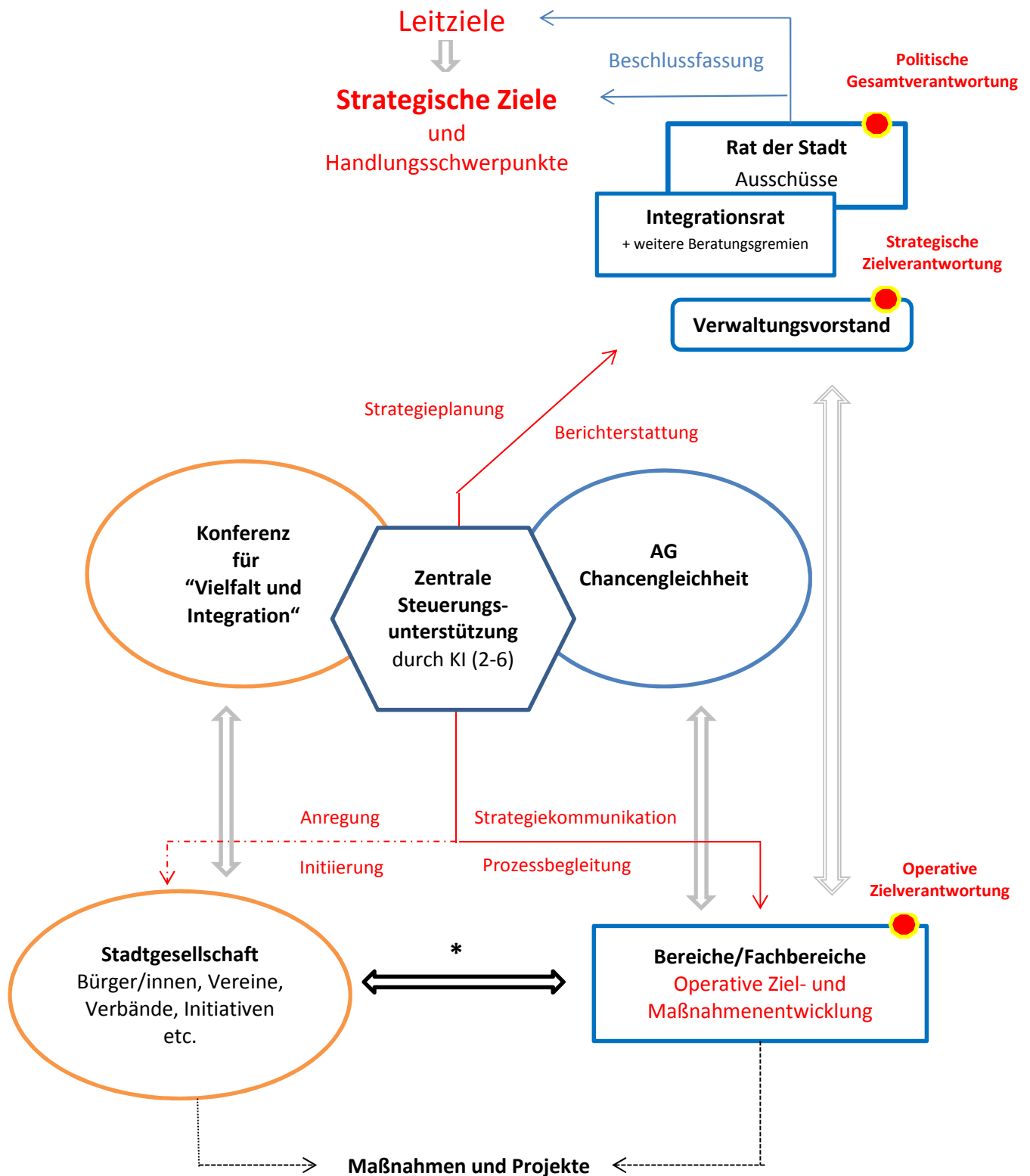
Abbildung 5: Prozessschritte der Strategieumsetzung

2. Zukünftige Arbeits- und Beteiligungsstruktur

Die Umsetzung des unter Punkt 1 skizzierten strategischen Steuerungsansatzes erfordert eine zweckmäßige Aufbau- und Ablauforganisation. Die Abbildung (6) der geplanten zukünftigen Arbeits- und Beteiligungsstruktur stellt eine vereinfachte Darstellung des Aufgaben- und Zuständigkeitsgefüges dar, innerhalb dessen Rahmen sich der Ablauf der erforderlichen Arbeits- und Beteiligungsprozesse vollziehen soll.

Die Grundstruktur der Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung stellt sich wie folgt dar:

- Die Entscheidungskompetenz zur Festlegung der strategischen Zielsetzungen und Handlungsschwerpunkte der Oberhausener Integrationspolitik sowie der übergeordneten Leitziele obliegt dem Rat der Stadt.
- Dem Integrationsrat wird eine entscheidende Bedeutung bei der politischen Begleitung des Strategieprozesses "Integration" beigemessen. Insbesondere wird sichergestellt, dass das Gremium so frühzeitig in allen Planungsphasen eingebunden wird, dass eine substantielle Beratung in den politischen Entscheidungsprozessen zur Strategieplanung möglich ist.
- Im Rahmen der politischen Gesamtverantwortung des Rates ist die Verantwortung für die Erreichung der strategischen Ziele auf der Ebene des Verwaltungsvorstandes angesiedelt.
- Die Bereiche/Fachbereiche der Verwaltungen bilden die operative Ebene der Strategieumsetzung. Hier stellt sich die Aufgabenstellung, die politischen Vorgaben (Strategische Ziele und Handlungsschwerpunkte) in operative Ziele und Maßnahmen zu "übersetzen". Die Beteiligung an den operativen Planungen der Bereiche/Fachbereiche wird über bestehende Strukturen und/oder temporäre Beteiligungsformen eigenverantwortlich sichergestellt.



* Die Beteiligung an den operativen Planungen der Bereiche/Fachbereiche erfolgt über bereits bestehende Strukturen (z.B. Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII, Facharbeitskreis Integration usw.) und/oder temporäre Beteiligungsformen.

Abbildung 6: Arbeits- und Beteiligungsstruktur

Das Kommunale Integrationszentrum (KI) hat im Rahmen der Arbeitsstruktur eine Doppelfunktion inne: Zum Einem obliegt es dem KI als integralen Bestandteil der operativen Ebene, die strategischen Vorgaben des Rates innerhalb seines Zuständigkeitsbereichs umzusetzen. Angesprochen ist hiermit insbesondere die Bildungsarbeit entlang der Bildungsbiographie junger Menschen. Zum Anderem agiert das KI als steuerungsunterstützende Zentralinstanz an der Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Steuerungsebene. In dieser Funktion erbringt es "steuerungsrelevante" Unterstützungsleistungen in Richtung des Verwaltungsvorstandes und der politischen Gremien sowie gegenüber den weiteren Bereichen/Fachbereichen. Im Erlass "Kommunale Integrationszentren" (Gem. RdErl. d. MSW und d. MAIS v. 25.6. 2012) wird diese Aufgabenstellung des KI u.a. durch die Formulierungen „Koordination, Bündelung und Mitsteuerung von örtlichen Integrationsangeboten“ sowie „partnerschaftlich orientierte Initiierung und Entwicklung von Konzepten, Projekten und Maßnahmen zur Integrationsarbeit“ allgemein umschrieben.

Die komplexe Aufgabenstellung der Steuerungsunterstützung beinhaltet folgende, eng miteinander verflochtene, Arbeitsschwerpunkte:

a) Strategische Steuerungsunterstützung:

- Strategieplanung (inkl. Leitbildentwicklung):
 - Initiierung und Begleitung von Prozessen der Leitbild(weiter)entwicklung
 - Konzipierung strategischer Zielsetzungen und
 - grundsätzlicher Vorgehensweisen zur Zielerreichung
- Zielkontrolle (Fortschritts- und Endkontrolle⁸):
 - Regelmäßige sog. Soll-Ist-Analysen zur mittelfristigen Zielerreichung
 - Im Bedarfsfall: Initiierung erforderlicher (Gegen-)Steuerungsmaßnahmen
- Integrationsberichterstattung:
 - Auswertungsberichte zum Integrationsmonitoring
 - Umsetzungsberichte zum Strategieplan

b) Operative Steuerungsunterstützung:

- Strategiekommunikation:
 - Gesamtkoordination
 - Unterstützung der Leitungsebene
- Prozessbegleitung:
 - Zielkonkretisierung
 - Maßnahmenplanung
 - Evaluationen ausgewählter Maßnahmen/Projekte

Die entsprechende Aufgabenerfüllung erfolgt unter partnerschaftlicher Einbindung der Fachkompetenzen der Bereiche/Fachbereiche. Darüber hinaus nimmt das KI eine eigenständige Anregungs- und Initiierungsfunktion gegenüber den Akteurinnen und Akteuren der Stadtgesellschaft wahr. In dieser Funktion setzt es Impulse zur Realisierung von Aktivitäten, die einen nennenswerten Beitrag zur Erreichung der strategischen Zielsetzungen der Stadt Oberhausen leisten sollen.

⁸ Die Überprüfung der mittelfristigen Zielerreichung erfolgt durch den Vergleich der gewünschten Zielausprägungen (Soll-Zustand) mit den tatsächlich erreichten Ergebnissen (Ist-Zustand). Sie wird nicht nur als nachlaufende Endkontrolle, sondern auch bereits während der Strategieumsetzung als mitlaufende Fortschrittskontrolle durchgeführt. Hierfür werden Meilensteine mit festgelegten Zwischenzielen definiert, an denen die Kontrollen durchgeführt werden. Durch diese Fortschrittskontrolle werden Abweichungen vom gewählten strategischen Kurs aufgezeigt. Diese werden analysiert und können sowohl "gegensteuernde" Aktivitäten als auch eine Anpassung der strategischen Ziele erforderlich machen.

Die verwaltungsinterne Synchronisation der Strategieplanung sowie bereichs- und dezer-natsübergreifende Koordination der Strategieumsetzung erfolgt in der „Arbeitsgemeinschaft (AG) Chancengleichheit“ unter Vorsitz des Oberbürgermeisters.⁹ Durch die Nutzung dieses bereits bestehenden Gremiums kann der Aufbau von Doppelstrukturen vermieden und zugleich die Verknüpfung und Verzahnung zu weiteren zentralen Querschnittsfeldern (Familie, Gleichstellung, Inklusion, Bürgerschaftliches Engagement, Leben im Alter) im Sinne eines „integrierten“ Handlungsansatzes befördert werden. Im Rahmen des Strategieprozesses „Integration“ dient die AG Chancengleichheit insbesondere als „kommunikativer Ort“ für

- die verwaltungsinterne Abstimmung von Zielen und Handlungsschwerpunkten im Rahmen der Strategieplanung,
- die bereichsübergreifende Koordination der Strategiekommunikation,
- den Austausch über operative Ziele und Maßnahmen sowie
- die Erörterung von Erkenntnissen aus der Fortschritts- und Schlusskontrolle.

Integrationspolitische Ziele können in der Regel nur durch ein enges Zusammenwirken mit weiteren öffentlichen Institutionen und/oder zivilgesellschaftlichen Kräften erreicht werden. Um ein möglichst breites „Bündnis für Integration“ zu etablieren wird einmal pro Jahr eine „Konferenz für Vielfalt und Integration“ durchgeführt. Zusätzlich wird zur Ermöglichung der Teilhabe an den politisch-administrativen Entscheidungsprozessen der Kommune sowie zur Förderung der aktiven Mitwirkung an der Zukunftsaufgabe „Integration“ im weiteren Verlauf des Prozesses ein „Arbeitskreis (AK) für Vielfalt und Integration“ (Arbeitstitel) etabliert. Dieser soll sich aus ca. 20 Vertreterinnen und Vertretern (Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger) integrationsrelevanter nicht-kommunaler Institutionen/Organisationen (z.B. Arbeitsagentur Oberhausen, Wohlfahrtsverbände, Stadtsportbund usw.) zusammensetzen und mindestens zweimal pro Jahr tagen. Zu dessen Aufgabenstellung gehören insbesondere

- die Mitwirkung¹⁰ an der kommunalen Strategieplanung,
- die Beratung der Ergebnisse der „Konferenz für Vielfalt und Integration“ sowie
- die Erörterung aktueller integrationspolitischer Themenstellungen.

Der Oberbürgermeister behält sich die Entscheidung vor, nach einer weitergehenden Prüfung der komplexen und umfangreichen örtlichen Gremienstruktur, die Aufgaben des „Arbeitskreises für Vielfalt und Integration“ einem bereits bestehenden Gremium zuzuordnen. Gleiches gilt bezüglich der Entscheidung zur genauen Festlegung des Mitgliederkreises.

Bezüglich der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürgern sind sowohl auf der normativ-strategischen als auch auf der operativen Steuerungsebene die zukünftigen „Leitlinien für Bürgerbeteiligung in Oberhausen“ für das Verwaltungshandeln maßgeblich.

⁹ Zur Zusammensetzung und allgemeinen Aufgabenstellung der AG Chancengleichheit siehe → Drucksache Nr. B/15/1344-01. Im Bedarfsfall werden die Leitungskräfte weiterer Bereiche/Fachbereiche themenspezifisch einbezogen. Die inhaltliche Vorbereitung der entsprechenden Tagesordnungspunkte obliegt dem Kommunalen Integrationszentrum.

¹⁰ „Mitwirkung“ meint in diesem Zusammenhang nicht nur das Einbringen von Anregungen bzw. Empfehlungen zur zukünftigen Ausgestaltung kommunalen Handelns, sondern auch das Eingehen von „freiwilligen Selbstverpflichtungen“ zur Realisierung von Aktivitäten, die einen Beitrag zur Erreichung der gemeinsamen Zielsetzungen leisten sollen.

Erläuterungen zum Zielsystem

Mit der Fortschreibung des Kommunalen Integrationskonzepts zu einem "Strategieplan" wird das Anliegen verfolgt, ausgehend vom integrationspolitischen Leitbild einen mittelfristigen Handlungsrahmen für die zielgerichtete Implementierung konkreter integrationspolitischer Maßnahmen/Projekte zu schaffen. Im Rahmen des sog. Strategieprozesses werden die angestrebten Ziele über verschiedene Schritte der Ableitung (Deduktion) von den allgemeinen/langfristigen Zielen (= Leitziele) über die Mittlerziele (= Strategische Ziele) zu den konkreten/kurzfristigen Zielen (= Handlungsziele) schrittweise konkretisiert. Mit abnehmenden Abstraktionsgrad werden die Ziele also immer konkreter. Je niedriger der Abstraktionsgrad des formulierten Ziels ist, desto eher besteht die Möglichkeit, nachvollziehbare Zielerreichungskriterien aus ihnen ableiten zu können (siehe dazu Abbildung 7):

Zielebene	Abstraktionsgrad	Zeitbezug	Zielerreichungskriterium	Steuerebene
Leitziele	Hoch	Langfristig (> 6 Jahre)	Nein	Normative Ebene
Strategische Ziele	Mittel	Mittelfristig (3-6 Jahre)	Ja	Strategische Ebene
Handlungsziele	Niedrig	Kurzfristig (≤ 2 Jahr)	Ja	Operative Ebene

Abbildung 7: Zielebenen-Synopse

Die letzte Stufe der sog. Zielpyramide (siehe dazu Abbildung 8) bilden die Maßnahmenziele. Ihre Festlegung erfolgt im Rahmen der (operativen) Maßnahmenplanung.



Abbildung 8: Zielpyramide

A) Definitionen der einzelnen Zielebenen

Leitziele (= Grundsatzziele):

Die Leitziele geben die Grundausrichtung des "Kommunalen Integrationskonzepts Oberhausen" an. Sie basieren auf gesellschaftlichen Wertvorstellungen bzw. übergeordneten Normen und stellen wünschenswerte Zustände mit visionären Charakter dar, die von der Wirklichkeit teilweise (noch) sehr stark abweichen können, aber dennoch prinzipiell erreichbar sind. Die Leitziele bilden den Ausgangspunkt für den Prozess der Zielentwicklung. Sie haben einen hohen Abstraktionsgrad und sind in ihrer Ausrichtung langfristig angelegt. Gemeinsam mit weiteren programmatischen Grundaussagen bilden sie in der Gesamtschau das integrationspolitische Leitbild der Stadt Oberhausen.

Strategische Ziele (= Mittlerziele als Wirkungsziele):

Die strategischen Ziele leiten sich aus den festgelegten $\Rightarrow$ Leitzielen ab bzw. konkretisieren diese. Sie repräsentieren nach innen und außen die mittelfristige strategische Ausrichtung der Organisation und haben eine Scharnierfunktion (Stichwort: „Mittlerziele“) zwischen den allgemeinen Orientierungen ($\Rightarrow$ Leitziele) und konkreten Zielen der Handlungspraxis ($\Rightarrow$ Handlungsziele). Als Wirkungsziele bezeichnen sie Zustände, die durch konkrete Handlungen mittelfristig erreicht bzw. bewirkt werden sollen (Zentrale Fragestellung: „*Was wollen wir mittelfristig erreichen bzw. bewirken?*“). Sie besitzen einen mittleren Abstraktionsgrad und enthalten konkrete Angaben bzgl. der angestrebten Ergebnisse.

Handlungsziele:

Die Handlungsziele sind kurzfristig angelegt und haben einen niedrigen Abstraktionsgrad. Sie "übersetzen" die längerfristigen normativ-strategischen Zielsetzungen in operative Zielgrößen. Handlungsziele bezeichnen angestrebte Zustände und/oder förderliche Arrangements, die als Voraussetzung für die Erreichung der mittelfristigen $\Rightarrow$ strategischen Zielsetzungen gelten (Zentrale Fragestellung: „*Auf welchen Zustand bzw. welches Arrangement müssen wir kurzfristig hinarbeiten [= Handlungsziel], um mittelfristig das Wirkungsziel ... zu erreichen?*“).

Maßnahmenziele:

Die Maßnahmenziele beziehen sich unmittelbar auf konkrete, abgrenzbare Maßnahmen bzw. Projekte, die einen nennenswerten Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Zielsetzungen leisten sollen. Ein Maßnahmen- bzw. Projektzielkatalog, der im Rahmen der Maßnahmen- bzw. Projektplanung entwickelt wird, umfasst eine Aufstellung der Anforderungen, die erfüllt werden müssen, damit die Umsetzung einer konkreten Maßnahme bzw. eines Projektes als "erfolgreich" bezeichnet werden kann. Der Zielkatalog enthält im Idealfall Aussagen zu allen drei Zielgrößen des sog. "magischen Dreiecks" (Ergebnisqualität, Zeit und Kosten), die wechselseitig voneinander abhängig sind (siehe dazu Abbildung 9):



Abbildung 9: Zieldimensionen der Maßnahmenplanung

B) Qualitätskriterien für die Zielformulierung

Nach den sog. SMART-Kriterien gelten folgende Gütekriterien¹¹ für die Formulierung von Zielen:

S = Spezifisch

→ Ziele müssen eindeutig und präzise formuliert sein.

M = Messbar

→ Ziele müssen quantitativ und/oder qualitativ messbar bzw. überprüfbar sein.

A = Atraktiv

→ Ziele müssen positiv bzw. motivierend formuliert sein.

R = Realistisch

→ Ziele müssen auf realistische Weise erreichbar sein.

T = Terminiert

→ Ziele müssen eine klare Terminvorgabe für die Zielerreichung beinhalten.

Ein weiteres übergeordnetes Qualitätskriterium ist die **Geschlechterdifferenzierung**. Dieses soll, im Falle der Verfügbarkeit von entsprechenden geschlechterdifferenzierten Daten, im Rahmen der Strategieplanung bzw. bei der Formulierung der strategischen Zielsetzungen durchgängig berücksichtigt werden.

¹¹ Aufgrund des "visionären Charakters" der Leitziele (langfristige Ausrichtung, hoher Abstraktionsgrad usw.) können die nachfolgend aufgeführten Kriterien auf dieser Zielebene nur eingeschränkt angewendet werden.

Änderungsantrag des Integrationsrates der Stadt Oberhausen

Bezug B/16/2072-01, Anlage Kommunales Integrationskonzept Oberhausen (KIKO)

Seite 9, nach Absatz 1 ersetzt der nachfolgende Text die ursprüngliche Version bis Seite 10.

Integrationspolitische Ziele können in der Regel nur durch ein enges Zusammenwirken mit weiteren öffentlichen Institutionen und/oder zivilgesellschaftlichen Kräften erreicht werden.

Um ein möglichst breites "Bündnis für Integration" zu etablieren wird einmal pro Jahr eine "Konferenz für Vielfalt und Integration" durchgeführt. Zusätzlich wird zur Ermöglichung der Teilhabe an den politisch-administrativen Entscheidungsprozessen der Kommune sowie zur Förderung der aktiven Mitwirkung an der Zukunftsaufgabe "Integration" im weiteren Verlauf des Prozesses ein "Arbeitskreis (AK) für Vielfalt und Integration" (Arbeitstitel) etabliert. Dieser soll sich aus ca. 20 Vertreterinnen und Vertretern (Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger) integrationsrelevanter nicht-kommunaler Institutionen/Organisationen (z.B. Arbeitsagentur Oberhausen, Wohlfahrtsverbände, Stadtsportbund usw.) zusammensetzen und mindestens zweimal pro Jahr tagen. Zu dessen Aufgabenstellung gehören insbesondere

- die Mitwirkung¹ an der kommunalen Strategieplanung,
- die Beratung der Ergebnisse der "Konferenz für Vielfalt und Integration" sowie
- die Erörterung aktueller integrationspolitischer Themenstellungen.

Der Oberbürgermeister behält sich die Entscheidung vor, nach einer weitergehenden Prüfung der komplexen und umfangreichen örtlichen Gremienstruktur, die Aufgaben des "Arbeitskreises für Vielfalt und Integration" einem bereits bestehenden Gremium zuzuordnen. Gleiches gilt bezüglich der Entscheidung zur genauen Festlegung des Mitgliederkreises.

Bezüglich der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürgern sind sowohl auf der normativ-strategischen als auch auf der operativen Steuerungsebene die zukünftigen "Leitlinien für Bürgerbeteiligung in Oberhausen" für das Verwaltungshandeln maßgeblich.

¹ "Mitwirkung" meint in diesem Zusammenhang nicht nur das Einbringen von Anregungen bzw. Empfehlungen zur zukünftigen Ausgestaltung kommunalen Handelns, sondern auch das Eingehen von "freiwilligen Selbstverpflichtungen" zur Realisierung von Aktivitäten, die einen Beitrag zur Erreichung der gemeinsamen Zielsetzungen leisten sollen.