

| Bertelsmann **Stiftung**

SIGRID MEINHOLD-HENSCHEL | KERSTIN SCHMIDT
CLAUDIA WALTHER (*Hrsg.*)



Innovation gestalten – Handlungskonzepte für Lebensqualität



Strategien für die Zukunft vor Ort

Inhalt



Vorwort <i>Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert</i>	4
1 Strategisch Steuern in Kommunen	5
1.1 Strategische Steuerung für die Praxis von der Praxis <i>Einleitung von Kerstin Schmidt</i>	5
1.2 Zehn Erfolgsfaktoren für die Strategische Steuerung	12
1.3 Verwaltung als Motor für Veränderungen <i>Interview mit Martin Biermann, Celle</i>	13
1.4 Von der Zieldiskussion bis zum Steuerungsbericht <i>Landkreis Osnabrück</i>	16
1.5 Gute Strategien brauchen viele Verbündete <i>Interview mit Dr. Reinhold Kassing, LK Osnabrück</i>	19
1.6 Wo bleibt das Geld? <i>Hilden</i>	21
2 Best Practice Beispiele aus den Kompass-Kommunen	26
2.1 Aktive berufliche Integration <i>Landkreis Osnabrück</i>	26
2.2 Mehr Verantwortung und Selbstständigkeit für Freie Träger <i>Celle</i>	30
2.3 Früh investieren statt spät reparieren <i>Arnsberg</i>	35
2.4 Mehr medizinische Vorsorge für benachteiligte Kinder <i>Landkreis Osnabrück</i>	38
2.5 10.000 Bürger mobilisiert <i>Dortmund</i>	40
2.6 Familienpolitik ist Chefsache <i>Interview mit Dr. Gerhard Langemeyer, Dortmund</i>	43
2.7 Integration als Querschnittsaufgabe <i>Solingen</i>	46
2.8 Den demographischen Wandel aktiv gestalten <i>Landkreis Osnabrück</i>	50
2.9 Weniger, älter und bunter <i>Arnsberg</i>	52

3	Akteure einbinden und qualifizieren	54
3.1	Strategisch handeln lernen <i>Das Konzept des Politikertrainings</i>	54
3.2	Es geht um die langfristige Sicherung unserer Demokratie <i>Interview mit Achim Möller</i>	56
3.3	Politikerinterviews aus ... <i>Wolfenbüttel</i>	59
3.4	Gemeinsam mit Zielen steuern, gemeinsam Verantwortung übernehmen <i>Coesfeld</i>	62
3.5	Schritt für Schritt zum strategischen Denken und Handeln <i>Stadt Soest</i>	64
3.6	Strategisch steuern lernen <i>Lotsentraining für die Verwaltung</i>	66
3.7	Das Leitbild als Programm im ganzheitlichen Steuerungsprozess <i>Kreis Soest</i>	70
3.8	Strategien gemeinsam erarbeiten <i>Landkreis Diepholz</i>	72
	Anhang	76
	Kompass-Kommunen <i>Kontaktadressen</i>	76
	Kompass-Team der Bertelsmann Stiftung <i>Kontaktadressen</i>	78
	Publikationsempfehlungen der Bertelsmann Stiftung	79

Impressum**Bertelsmann Stiftung**

Carl-Bertelsmann-Straße 256
 33311 Gütersloh
 ☎ 0 52 41.81 81 467
 🌐 0 52 41.81 6 81 467
www.bertelsmann-stiftung.de

Redaktion

Kerstin Schmidt,
Projektleiterin Kompass
 Alexander Thamm,
 Claudia Walther,
Kompass-Team der Bertelsmann Stiftung
 Beate Ramm,
Externe Lektorin

Gestaltung

Boris Kessler, *media design*

Fotos

Archive der Kommunen, Veit Mette,
 Thomas Kunsch und Boris Kessler

Produktion

Druckerei Gieselmann, *Bielefeld*

Informationen zum Kompass-Projekt der Bertelsmann Stiftung
 finden sich unter www.kompass-modellkommunen.de

Der besseren Lesbarkeit wegen haben wir in der Regel auf die Nennung der weiblichen Form verzichtet. Die Redaktion bittet alle Leserinnen um Verständnis.



Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Lebensqualität für die Bürgerinnen und Bürger ihrer Kommune langfristig sicherstellen und verbessern – an diesem ehrgeizigen Ziel haben die 14 Kommunen des Kompass-Projektes intensiv gearbeitet. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, um welche Themen sich eine Kommune langfristig kümmern muss, um zukunftsfähig zu bleiben. Die Integration von Zuwanderern, der demographische Wandel, die Förderung von Kindern und Jugendlichen – diese Themen und die Erarbeitung von konkreten, praxisrelevanten Lösungen sind das zentrale Anliegen des Kompass-Projektes. Der Name Kompass „Kommunales Projekt zum Aufbau einer strategischen Steuerung“ steht hierbei für die Notwendigkeit, zielorientiert zu steuern und bei schwieriger Wetterlage Kurs zu halten. Dies gilt umso mehr bei der derzeitigen angespannten Haushaltssituation, in der sich die meisten Kommunen befinden.

Die Kompass-Kommunen haben dabei einen sehr praxisorientierten Ansatz der strategischen Steuerung verfolgt. Im November 2003 wurde das Projekt von NRW-Ministerpräsident Steinbrück und Umweltministerin Bärbel Höhn zum Agenda 21 NRW-Best Practice Beispiel ernannt, das sich „in besonderer Weise durch einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und strategischen Steuerung (...) und damit durch einen hohen Innovationsgehalt“ auszeichne sowie zur Nachahmung anrege.

Mit der vorliegenden Publikation möchten wir Ihnen vorstellen, wie dieser Ansatz einer strategischen Steuerung vor Ort funktionieren kann, zu welchen Ergebnissen Kompass in der kommunalen Praxis geführt hat und welche Strategien und Handlungskonzepte entwickelt und umgesetzt wurden.

Vorab möchte ich herausstellen, dass Kompass über diese konkreten Handlungsansätze und Praxisbeispiele hinaus ein wichtiger Lernprozess für uns alle war. In einer Pilotphase wurde das Instrumentarium der strategischen Steuerung gemeinsam mit den zunächst sechs Kommunen weiter einwickelt, erprobt und verfeinert. In dieser Phase beteiligten sich die Städte Arnsberg, Celle, Coesfeld, Dortmund, Herford und der Landkreis Osnabrück an dem Kompass-Projekt. Der Teilnehmerkreis wurde in der Folgezeit um die Kreise Diepholz, Pinneberg, Soest und Wolfenbüttel sowie die Städte Hilden, Paderborn, Solingen, Soest und Vlotho erweitert. Bei allen Gemeinsamkeiten beim Aufbau der strategischen Steuerung vor Ort, bei der Nutzung des gemeinsamen Kennzahlensets, bei der Beteiligung von Akteuren aus Politik und Bürgerschaft, hat letztendlich doch jede Kommune ihren eigenen Weg gefunden. Besonders wertvoll war hierbei der interkommunale Austausch der jeweiligen Erfahrungen untereinander.

Diese spezifischen Erfahrungen sowie die konkreten Ergebnisse möchten wir Ihnen nun gerne weitergeben. Ich bedanke mich insbesondere bei allen Beteiligten in den Kompass-Kommunen für Ihr Engagement in diesem Projekt. Ich hoffe, dass die Ergebnisse dieses Projektes bei der Arbeit in Ihrer Stadt oder Ihrem Kreis von Nutzen sind – sei es, dass sie selbst ein strategisches Steuerungssystem in Ihrer Kommune aufbauen möchten, oder sei es, dass Sie nach Anregungen suchen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg für Ihre kommunalen Aktivitäten.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Heribert Meffert
*Präsidiumsvorsitzender der
Bertelsmann Stiftung*



1

Strategisch Steuern in Kommunen

1.1 Strategische Steuerung für die Praxis von der Praxis

**Einleitung zum Kompass-Projekt
von Sigrid Meinhold-Henschel,
Kerstin Schmidt und Claudia Walther**

Angesichts knapper öffentlicher Kassen und ständig wachsender Herausforderungen und Problemlagen, vor denen heute Kommunen stehen, wird von den Kommunen mehr denn je erwartet, Prioritäten zu setzen und den zukünftigen Kurs neu und realistisch zu bestimmen. Wie werden wir in zehn, zwanzig oder dreißig Jahren leben? Wie wird sich der Arbeitsmarkt verändern? Wie integrieren wir unsere ausländischen Mitbürger? Wie fördern wir Kinder und Jugendliche? Wie verändert der demographische Wandel das Zusammenleben vor Ort? Das sind Fragen, mit denen sich Kommunen heute beschäftigen müssen. Es sind Fragen, deren Lösung enormes Engagement von den Verantwortlichen in Politik, Verwaltung und Bürgerschaft fordert.

Die Art und Weise wie Kommunen die Herausforderungen der Zukunft lösen, entscheidet über ihre Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit. Diese konkrete Anforderung vor Augen, startete das Kompass-Projekt der Bertelsmann Stiftung und machte sich mit den Projektkommunen auf den Weg, um mit einem praxisorientierten Konzept für die strategische Steuerung die Herausforderungen der Zukunft zu lösen. Vielerorts ist klar, dass isolierte Maßnahmen und Aktionen keine wirklichen Lösungen darstellen. Eine neue Straße allein gewährleistet in den meisten Fällen nicht, dass die Gemeinde ein attraktiver Wirtschaftsstandort wird oder bleibt. Eine neue Schule allein leistet möglicherweise keinen Beitrag für die Qualifikation der Absolventen. Ein Controlling behebt nicht das strukturelle Defizit einer Kommune. Und die Schließung einer Schule löst nicht die enormen Herausforderungen, die durch den demographischen Wandel auf unsere Kommunen zukommen.

Ausgangspunkt des Projektes war die Erkenntnis, dass die Anfang der 90er-Jahre begonnene Modernisierung der Verwaltung und die stärkere Ausrichtung auf den Bürger als Kunden eine notwendige, aber noch nicht hinreichende Neuorientierung der Verwaltung war. Gegenüber komplexen Problemen schienen die Möglichkeiten des New Public Management limitiert. Der Projektansatz basiert dabei methodisch auf dem Ansatz des Strategischen

Managements und schließt damit die strategische Lücke zwischen den Anforderungen einer modernen Verwaltung und einer langfristig ausgerichteten Politikgestaltung.

Wenn eine stärkere Zukunftsorientierung und nachhaltige Veränderungen erreicht werden sollen, dann setzt dies eine zielorientierte und langfristige Bearbeitung der zentralen Herausforderungen voraus. Und diese können nicht von der Verwaltung einer Kommune allein bewältigt werden. Sie müssen in dem Zusammenspiel vieler Akteure, der Stadtverwaltung, den Kommunalpolitikern, den Privatunternehmen, Vereinen und Verbänden, den Schulen und nicht zuletzt mit den Bürgern bewältigt werden.

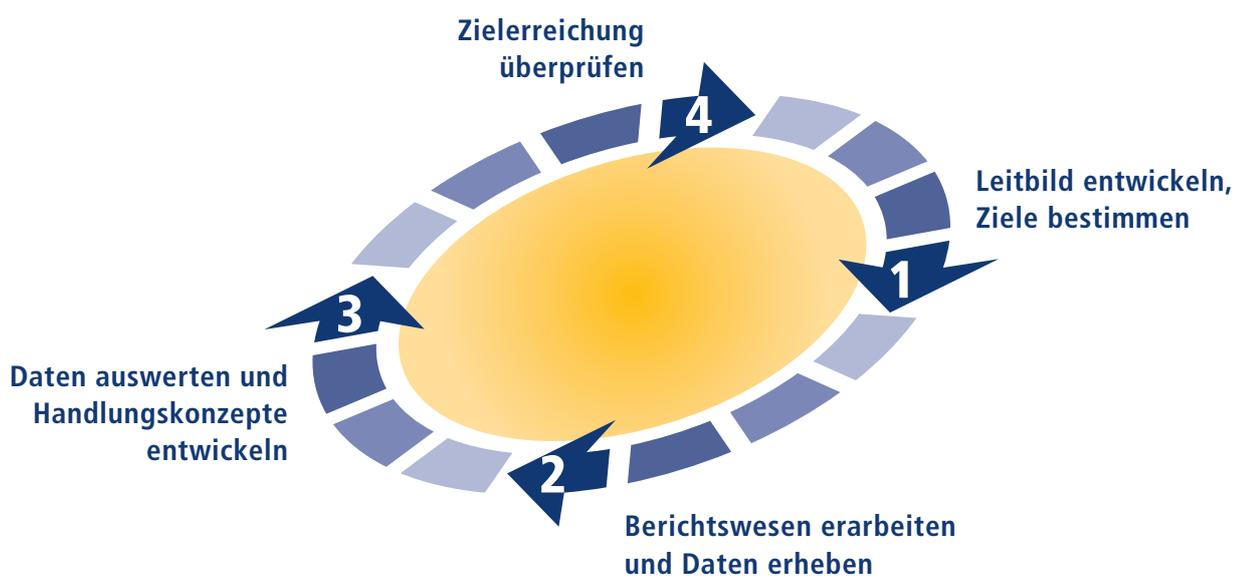
Ein Blick in die Realität jedoch zeigte auch den Projektkommunen: Zu oft werden wichtige Entscheidungen aus dem Blickwinkel einzelner Ressorts getroffen. Oftmals fehlen gemeinsame Zielsetzungen und Transparenz über Handlungsnotwendigkeiten für wichtige kommunale Zukunftsbelange. Ein gesamtstrategisches Konzept verlangt zudem ein Umdenken von der kurzfristig an Legislaturperioden orientierten Planung hin zu einer langfristigen Strategie.

Mit dem Kompass-Projekt wurden die folgenden vier Ziele verfolgt:

- Die Lebensqualität in den Projektkommunen auf der Basis aussagekräftiger Indikatoren messen und diese als Grundlage für politische Entscheidungsprozesse nutzen
- Verwaltung, Politik und Bürgerschaft für wichtige Zukunftsthemen sensibilisieren und zum Handeln aktivieren
- Konkrete Handlungskonzepte und Maßnahmen entwickeln und umsetzen
- Kommunalpolitische Steuerung verbessern

Zur Erreichung dieser Projektziele wurde ein praxisorientiertes Modell der strategischen Steuerung gemeinsam mit den Projektkommunen entwickelt.

Die Vorgehensweise basiert auf dem folgenden Steuerungskreislauf:



1 Kommunale Zukunft gemeinsam gestalten – Ziele als Grundlage gemeinsamen Handelns

Am Anfang des Prozesses steht das Erarbeiten einer gemeinsamen Zielorientierung. In öffentlichen Zielfindungsworkshops haben Kommunalpolitiker gemeinsam mit Bürgern, Unternehmern, Verwaltung und vielen anderen lokalen Akteuren die Fragen diskutiert:

- Wo liegen die zukünftigen Herausforderungen in unserer Kommune?
- Welche gemeinsamen Ziele verfolgen wir?

Jede teilnehmende Kommune hat in einem öffentlichen Dialog einen Zielkatalog erarbeitet, der den Orientierungsrahmen für zukünftige politische Entscheidungen darstellt. Die entwickelten Ziele wurden durch Ratsbeschlüsse politisch legitimiert.

Das Erarbeiten einer gemeinsamen Zielorientierung bildete die Grundlage für die weiteren Diskussionen in der jeweiligen Kommune. Durch den beteiligungsorientierten Zielfindungsprozess konnte ein kommunales Netzwerk aufgebaut werden, das in den weiteren Prozess der strategischen Steuerung aktiv eingebunden wurde.

Die spezifischen Ziele der jeweiligen Modellkommune ließen erkennen, dass vielerorts ähnliche Ziele verfolgt werden und von hoher Bedeutung für die zukünftige Entwicklung einer Kommune sind. Und so wurden auf der Basis der in den Kommunen entwickelten Ziele fünf übergreifende Ziele bestimmt, die die Basis für die weitere Projektarbeit und die Entwicklung von Kennzahlen legten. Denn Ziele drohen Absichtserklärungen zu bleiben, wenn nicht beurteilt werden kann, ob sie erreicht oder verfehlt werden.

2 Das Kompass-Berichtswesen erarbeiten – ein Blick auf die Stadtentwicklung

Das Kernstück des Kompass-Projektes ist ein Kennzahlenkatalog, der erstmalig und in gebündelter Form einen Überblick über die wichtigsten Felder der Stadtentwicklung gegeben hat. Sowohl mit Bürgern als auch mit den Experten aus Verwaltung und Politik wurde diskutiert, anhand welcher Kennzahlen die vorab definierten Ziele gemessen werden können. In diesen Prozess wurden auch internationale Erfahrungen einbezogen. So konnten Vorerfahrungen aus den USA und England integriert werden, die dort bereits in der Praxis erprobt worden sind.

Das Kompass-Berichtswesen orientiert sich an den folgenden sechs Zielen:

1. Gesellschaftlichen Zusammenhalt und Identifikation mit der Stadt stärken
2. Den demographischen Wandel gestalten
3. Wirtschaftsstandort ausbauen und Arbeitsplätze fördern
4. Gesicherte soziale Lebensbedingungen gewährleisten und attraktive kulturelle Lebensbedingungen ermöglichen
5. Bildung und lebenslange Lernprozesse gewährleisten
6. Gesunde Umwelt nachhaltig sichern

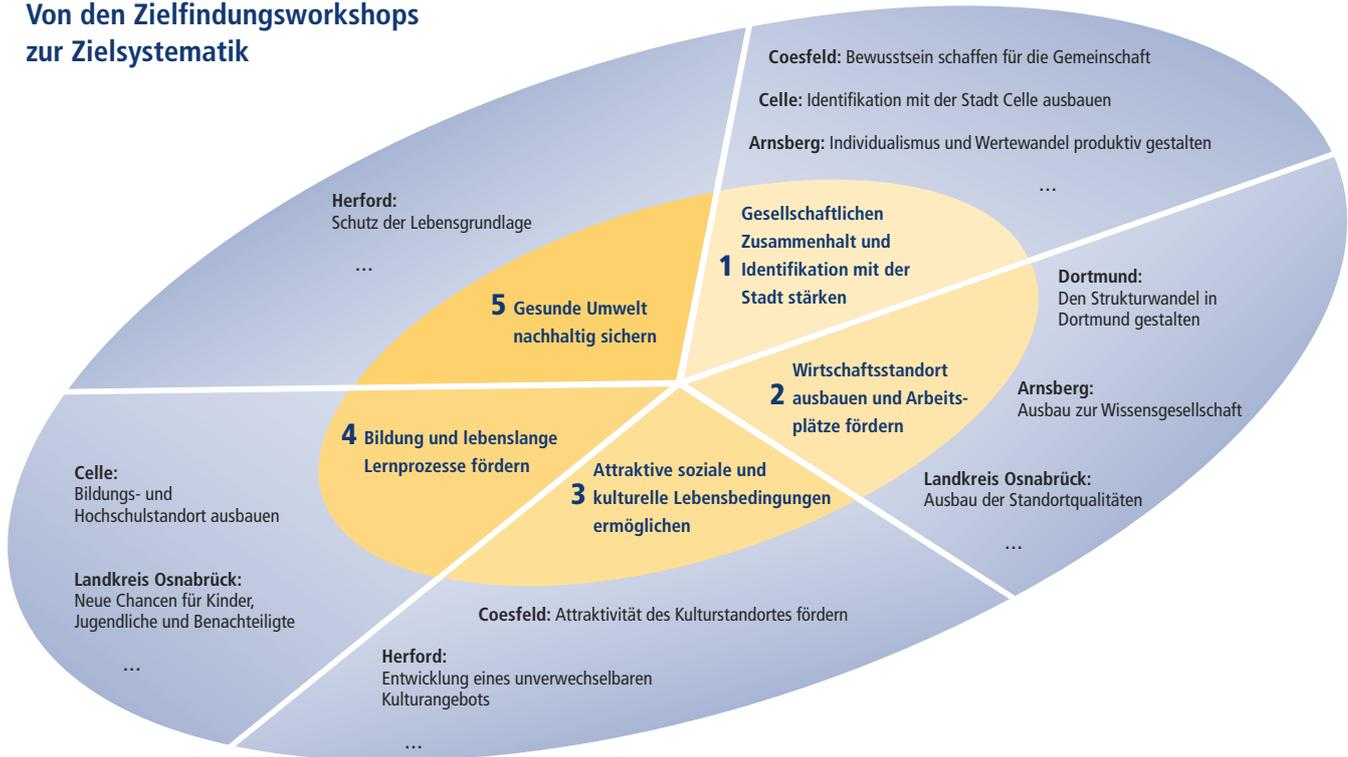
Das Ziel 2 wurde zu einem späteren Zeitpunkt hinzugenommen, da deutlich wurde, dass der demographische Wandel zu einem zentralen Zukunftsthema für die Kommunen wird.

Ergänzend wurden für die Politikfelder Soziales, Bildung, Wirtschaft, Kultur und Umwelt zusätzliche Kennzahlen erhoben, um so einen umfassenden Überblick über die gesamte Stadtentwicklung zu bekommen. Stärken und Schwächen können so erkannt und durch eine regelmäßige Fortschreibung Trends identifiziert und die Wirksamkeit von Handlungskonzepten und Maßnahmen überprüft werden.

Im Kompass Berichtswesen wurden quantifizierbare Daten (z. B. Schulabschlussquoten, Sozialhilfequoten, nicht besetzte Ausbildungsplätze, Wirtschaftsstruktur etc.) ergänzt durch eine Bürgerbefragung zur Lebensqualität. Diese Befragung wurde im Jahr 2001 vom Institut für Demoskopie Allensbach mit Unterstützung der Modellkommunen entwickelt.

Das Kompass-Berichtswesen hat mehrere Funktionen: Es dient der Information einer breiten Öffentlichkeit, denn die Modellkommunen haben sich darauf verständigt, alle vorhandenen Daten frei zugänglich zu machen. Die Daten werden in Bürgerforen und politischen Gremien diskutiert und ausgewertet. So unterstützt das Kompass-Berichtswesen den Dialog zwischen den kommunalen Akteuren über Handlungsnotwendigkeiten, zeigt wichtige Trends an und ermöglicht der Kommunalpolitik, Prioritäten zu setzen.

Von den Zielfindungsworkshops zur Zielsystematik

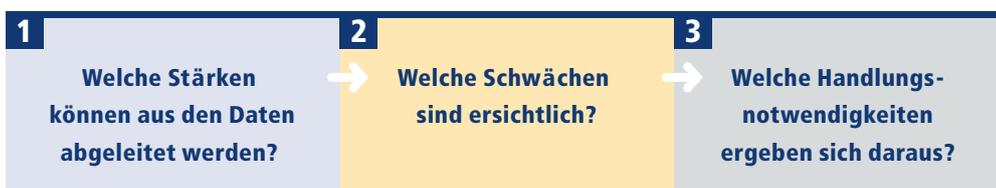


3 Von der Analyse zur Umsetzung

Das Kompass-Berichtswesen ist kein Selbstzweck, sondern bildet die Basis für eine nachhaltige Weiterentwicklung der kommunalen Politik. In diesem Sinne bilden die ermittelten Daten die Grundlage für die Diskussion über Stärken und Schwächen und die Entwicklung konkreter kommunaler Handlungskonzepte.

Bei der Entwicklung von Handlungskonzepten kommt es dabei in ganz erheblichem Maße darauf an, möglichst viele an den Analyseprozessen zu beteiligen. In den Kompass-Kommunen wurden die Daten in Bürgerforen diskutiert. Erste Handlungsbereiche wurden identifiziert und notwendige Veränderungen beschlossen.

Die Analyse der Daten erfolgte in den Modellkommunen auf unterschiedliche Art und Weise und in unterschiedlicher Umsetzungsintensität. Die Ergebnisse dieser Diskussionsprozesse werden in dieser Broschüre beispielhaft dargestellt. Sicher ist, dass die Nutzung von Daten für politische Entscheidungsprozesse eine neue Qualität der politischen Arbeit mit sich gebracht hat. Der Dialog über langfristige Ziele und eine fundierte Stärken- und Schwächenanalyse ersetzen die Diskussion über Details und unklare Sachverhalte.



Wirkungen überprüfen – aus Erfahrung lernen

Erst die regelmäßige Fortschreibung des Kompass-Berichtswesens macht die Wirksamkeit des Handelns und ergriffener Maßnahmen überprüfbar. Ist es gelungen, die Zahl der Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz zu verringern? Konnte die Kriminalitätsquote gesenkt werden? Gerade angesichts begrenzter finanzieller Ressourcen der öffentlichen Hand muss das Handeln kontinuierlich daraufhin überprüft werden, ob die angestrebten Ziele auch erreicht wurden.

Doch eines ist sicher – Wirkungen auf strategischer Ebene erfordern Zeit. Drei Jahre sind in vielen Fällen zu kurz, um bereits konkrete Wirkungen und Verbesserungen erzielen zu können. Ob der gesellschaftliche Zusammenhalt in der Stadt gestärkt werden konnte oder die Zahl der Arbeitslosen gesunken ist, sind Dinge, die nur in größeren Zeiträumen bewertet werden können. Mit schnellen Erfolgen kann hier nicht gerechnet werden. Wichtig ist, dass die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung am Thema bleiben und sich langfristig um den Fortschritt der lokalen Entwicklung kümmern. Aber gerade an einem Thema wie dem demographischen Wandel wird deutlich, dass wir uns heute um die Herausforderungen von morgen kümmern müssen. Dafür ist Kommunalpolitik da – Verantwortung für zukünftige Entwicklungen zu übernehmen.

4 Gemeinsam handeln – neue Formen der Zusammenarbeit

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der strategischen Steuerung in den Modellkommunen ist die Schaffung vielfältiger Beteiligungsmöglichkeiten vor Ort. Denn die Weiterentwicklung der lokalen Politik erfordert die Mitarbeit der Akteure aus Politik, Verwaltung und Bürgerschaft. Zur Förderung einer breiten Beteiligung haben die Modellkommunen eine breite Palette erfolgreicher Arbeitsformen entwickelt. Auf die Nutzung innovativer und stets dialogorientierter Formen der Zusammenarbeit wurde größten Wert gelegt. Die externe Moderation hat sich bewährt und ist gerade bei beteiligungsorientierten Verfahren zu empfehlen.

Zielfindungsworkshops

Die Entwicklung von Zielen und die Benennung der zukünftigen Herausforderungen stehen im Mittelpunkt der Zielfindungsworkshops. Dieser Prozess wird im Dialog mit allen relevanten Akteuren geführt, um eine möglichst breite Basis und Akzeptanz für die zukünftigen Ziele zu erlangen.

Bürgerforen

Die Analyse der Stärken und Schwächen steht im Mittelpunkt der Bürgerforen. Hier werden die Zahlen ausgewertet und erste Bewertungen vorgenommen. Am Ende der Bürgerforen stehen Maßnahmenpläne, die die Grundlage für den politischen Entscheidungsprozess bilden.



Lotse im Veränderungsprozess – Die Rolle externer Moderation im Rahmen der strategischen Steuerung

Bei der Einführung der strategischen Steuerung in den Kompass-Projektcommunen hat sich der Einsatz der externen Moderation als äußerst hilfreich, wenn nicht sogar als zwingend notwendig erwiesen. Insgesamt gilt: Durch den Einsatz eines externen Moderators wird die Einführung der strategischen Steuerung schneller, effizienter, zielorientierter und inhaltlich umfassender!

Folgende Punkte sind hierfür ausschlaggebend:

- Der Einsatz eines „neutralen Dritten“ ermöglicht eine Konzentration der Beteiligten auf die sachlichen Inhalte und verhindert ein Abgleiten in „emotionale“ Diskussionen. Im Idealfall begleitet ein externer Moderator den Gesamtprozess und vereinfacht somit die Zielfindung und Prozessveränderung.
- Der externe Moderator garantiert eine Neutralität, die eine Vermittlung zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft ermöglicht, ja sogar eine Einbindung aller kommunalen Stakeholder erst unterstützt.
- Eine professionelle externe Moderation ist vor allem auch hilfreich, wenn es um die interfraktionelle Zusammenarbeit bei der Einführung der strategischen Steuerung geht.

Fachforen

Die Schwerpunkte der zukünftigen inhaltlichen Arbeit werden in thematisch orientierten Veranstaltungen diskutiert und erarbeitet. Fachleute diskutieren hier mit den Betroffenen über wirksame Strategien, Erfahrungen aus anderen Städten und auch aktuelle Studien zum Thema. Im Rahmen des Kompass-Projektes haben Fachforen zu folgenden drei Schwerpunktthemen stattgefunden: Förderung von Kindern und Jugendlichen, Sozialer Zusammenhalt und Demographischer Wandel.

Strategieworkshops

Die Entscheider aus Politik und Verwaltung kommen in den Strategieworkshops zusammen, um die zukünftigen Weichenstellungen innerhalb der Kommunen zu besprechen. Diese können inhaltlicher Natur sein (z. B. die Festlegung der Schwerpunkte im Bereich Integration) oder auch strukturelle Themen behandeln (z. B. die Vereinbarung des Planungszyklus).

Strategieworkshops mit Entscheidern aus Politik und Verwaltung

Gerade bei wichtigen Entscheidungen über neue Themen oder den Umgang mit besonders brisanten Daten bietet es sich an, in speziellen Strategieworkshops explizit mit der Entscheidungsebene zu diskutieren und die notwendigen Weichenstellungen vorzunehmen.

Unterstützung durch Trainings

Als flankierende Maßnahme haben in den Kompass-Kommunen Trainings zum Themenbereich der strategischen Steuerung stattgefunden. Diese Trainings waren zielgruppenorientiert und richteten sich einerseits an Kommunalpolitiker, andererseits aber auch an Mitarbeiter innerhalb der Verwaltung, die mit der Umsetzung der strategischen Steuerung betraut sind.

Fachaustausch zwischen den Modellkommunen

Die Bertelsmann Stiftung unterstützt die Arbeit in den Kommunen, indem sie den Fachaustausch zwischen den Städten organisiert. Ein wichtiger Punkt, denn gerade im Dialog mit Kollegen, die mit ähnlichen Aufgabenstellungen betraut sind, kommen schnell Lösungen zustande und neue Ideen entstehen. Auf regelmäßigen Treffen der Projektleiter und der Bürgermeister werden Problemlösungen erarbeitet und ein Raum für stadtübergreifendes Lernen geschaffen. So ist z. B. der Steuerungskreislauf des Landkreises Osnabrück von den Kreisen Diepholz und Soest übernommen

und weiterentwickelt worden. Die interkommunalen Fachforen zu einzelnen Themen geben Impulse für das Vorgehen in den Kommunen.

Strukturen aufbauen –

Strategische Steuerung in der Praxis verankern

Strategische Steuerung braucht Raum. Sehr schön wird dies am Beispiel des Landkreises Osnabrück deutlich. Hier wird die strategische Steuerung nicht dem Zufall überlassen, sondern systematisch in die Diskussionsprozesse über das ganze Jahr geplant und mit festen Zeitpunkten versehen. Der Strategiedialog zwischen Kreistag und Verwaltungsführung zu Beginn des Jahres setzt den Startschuss für alle weiteren Aktivitäten.

An dem Beispiel des Landkreises Osnabrück wird deutlich, dass der fest vereinbarte Steuerungskreislauf den Umgang mit der Strategie „ritualisiert“. Dies schafft Sicherheit und Vertrauen bei den Beteiligten dafür, eigene Belange (aus der fachlichen oder politischen Sicht) auch einbringen zu können. Aber auch in der Stadt Soest, im Kreis Soest und im Landkreis Diepholz bildet ein vereinbarter Steuerungskreislauf den Raum für die Aktivitäten im Laufe des Jahres.

Zur Begleitung und Strukturierung der Reformprozesse hat sich zudem die Einrichtung einer Steuerungsgruppe bewährt, in der Vertreter der Verwaltung und der Politik zusammenkommen, um den Gesamtprozess zu steuern.

Nach dreieinhalb Jahren Kompass-Strategiearbeit ist festzuhalten, dass jede Kommune ihren eigenen Weg bei der Implementierung der strategischen Steuerung gehen muss. Es gibt hier kein „0-8-15-Konzept“, auch der Steuerungskreislauf bildet nur den Rahmen, der vor Ort individuell auszugestalten ist. Wichtig ist, dass zu Beginn des Prozesses das gemeinsame Ziel von Kommunalpolitikern und Verwaltungsführung besteht, den Weg gemeinsam zu gehen – und auf diesem Weg die Bürgerschaft mit einzubeziehen.

ANSPRECHPARTNER

Kompass-Team der Bertelsmann Stiftung

Sigrid Meinhold-Henschel

✉ s.meinhold-henschel@bertelsmann.de

Kerstin Schmidt

✉ kerstin.schmidt@bertelsmann.de

Claudia Walther

✉ claudia.walther@bertelsmann.de

Jahr	Meilensteine der Projektarbeit	
2000	Frühling	Auftaktveranstaltung mit Reinhard Mohn in Gütersloh
	Frühling/Sommer	Durchführung von Zielfindungsworkshops in den Modellkommunen
	Sommer bis Winter	Erarbeitung des Strategischen Berichtswesens
2001	Frühling/Sommer	Erhebung der Kennzahlen Durchführung der Bürgerbefragungen zur Lebensqualität Analyse der Daten
	Sommer	Bürgerforen in allen Kommunen und Stärken-Schwächenanalyse
2002	Frühjahr	Fachforum „Gesundheitsvorsorge von Kindern“ in Osnabrück Kommunalkongress „Strategische Steuerung“ in Köln Auswertung der Daten
	Sommer	Konzeption Lotsentraining Fachforum „Förderung von Kindern und Jugendlichen“ in Arnshagen Fachforum „Demographischer Wandel“ in Coesfeld
	Sommer/Herbst	Beginn der Erarbeitung von Strategien und Handlungskonzepten Strategieworkshops in den Kommunen
	Herbst	Fachforum „Sozialer Zusammenhalt“ in Celle Lotsentraining Diepholz
	Winter	Aufnahme weiterer Projektkommunen und Politikfelder Datenerhebung
2003	Frühling/Sommer	Konzeption Politikertrainings 2. Datenerhebung
	Herbst	Experten-Workshop Integration 1. Interkommunales Politikertreffen
	Winter	Themendialog „Demographischer Wandel“
2004	Frühling/Sommer	2. Interkommunales Politikertreffen Politikertrainings 3. Datenerhebung mit der internetgestützten Datenbank

1.2 Zehn Erfolgsfaktoren für die Strategische Steuerung

Diese Erfolgsfaktoren wurden in der Abschlussphase des Projektes gemeinsam von den Kompass-Projektleitern erarbeitet. Sie sind als Orientierungshilfe zu verstehen.

- 1 Ohne eine strategische Ausrichtung ihrer Aktivitäten wird es eine Kommune nicht schaffen, zukunftsfähig zu bleiben.
- 2 Eine ganzheitliche, ressortübergreifende Betrachtung der Kommune ist notwendig, um Dezernatsgrenzen zu überwinden.
- 3 Die Politik sollte von Anfang an einbezogen werden (Weiterentwicklung der politischen Kultur).
- 4 Strategische Steuerung braucht einen Werkzeugkasten, der den Kommunen verschiedene Steuerungsinstrumente und Methoden für die Gestaltung der verschiedenen Phasen zur Hand gibt.
- 5 Strategische Steuerung braucht einen verlässlichen Steuerungszyklus, der sich an den örtlichen Verhältnissen orientiert. Ohne diesen geht es nicht!
- 6 Der Demographische Wandel wird das strategische Thema der nächsten Jahre sein.
- 7 Die kollegiale Beratung zwischen Kommunen unterstützt die Umsetzung der Strategischen Steuerung.
- 8 Eine enge Kooperation von Politik, Verwaltung und Bürgerschaft ist unverzichtbar.
- 9 Strategische Steuerung muss Sache der Verwaltungsführung und damit Chefsache sein.
- 10 Strategische Steuerung sollte als kontinuierlicher und gemeinsamer Lernprozess aller Beteiligten verstanden werden.

1.3 Verwaltung als Motor für Veränderungen



Interview mit dem
Oberbürgermeister von Celle,
Martin Biermann

Bertelsmann Stiftung: *Drei Jahre Kompass-Projekt in Celle – was hat sich aus Ihrer Sicht getan? Wie hat sich die Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung verändert?*

OB Martin Biermann: Erstens ist die Erkenntnis gewachsen, dass wir in Politik und Verwaltung aufeinander angewiesen sind. Wir gehen jetzt offener miteinander um. Zweitens haben wir einen sehr erfolgreichen Beteiligungsprozess mit der Bevölkerung in Gang gesetzt, bei dem wir uns an den Kompass-Regeln orientiert haben.

Bertelsmann Stiftung: *Sie standen dem Kompass-Projekt ja zunächst zurückhaltend gegenüber. Was hat den Bewusstseinswandel herbeigeführt?*

OB Martin Biermann: Es gab die Befürchtung – besonders auch in meiner Partei – , dass die starke Beteiligung der Bevölkerung an Entscheidungsprozessen mit der Verwaltung zu einem Machtverlust der Politik führen würde. Dies ist nicht eingetreten. Stattdessen können wir auf zahlreiche positive Erfahrungen zurückblicken. Die Entscheidungsbasis des Rates wurde durch die Öffnung zur Bürgerschaft verbreitert. Deshalb ist dieses Vorgehen allgemein akzeptiert und auch ich habe meine Bedenken verloren.

„Man braucht hier keinen zum Jagen zu tragen.

Ich habe seit Jahren das Gefühl, dass die Innovationen von der Verwaltung selbst ausgehen.

Wir sind keine Bürokraten. Wir fördern hier
ständig die Veränderung.“

Bertelsmann Stiftung: *Noch einmal zur Rolle der Politik. Wir haben festgestellt, dass Ratsvertreter ihre strategische Verantwortung noch nicht übernehmen und sich zu sehr um Details kümmern.*

OB Martin Biermann: Wenn der Aufsichtsrat von VW sich damit befassen würde, ob die Radmuttern fünf- oder sechseckig sein sollen, würde er von der Aktionärsversammlung entlassen. Wenn der Rat einer Verwaltung sich mit Details beschäftigt, gilt das immer noch als bürgerfreundlich. Da liegt ein Strukturfehler, der noch beseitigt werden muss. Strategische Steuerung bedeutet eben den bewussten Verzicht auf Detailplanung und Umsetzungsverantwortung.

Bertelsmann Stiftung: *Strategische Steuerung widerspricht politischem Alltagsgeschäft. Wie ist das aufzubrechen? Es gibt ja Kommunen, die das geschafft haben.*

OB Martin Biermann: Die Vorstellungen, sich dem Wähler darstellen zu können, stehen nun einmal im Widerspruch zu dem, was man unter strategischer Steuerung versteht. Denn strategische Steuerung findet ja im Wesentlichen außerhalb des operativen Geschäfts und damit außerhalb der Wahrnehmbarkeit nach außen statt. Hier müssen wir immer wieder für eine andere Haltung werben.

Bertelsmann Stiftung: *Wie hat sich die Arbeit des Verwaltungsvorstandes weiterentwickelt?*

OB Martin Biermann: In unseren Strategiesitzungen mit dem Verwaltungsvorstand beraten alle Hierarchieebenen gemeinsam. Man braucht hier keinen zum Jagen zu tragen. Ich habe seit Jahren das Gefühl, dass die Innovationen von der Verwaltung selbst ausgehen. Wir sind keine Bürokraten. Wir fördern hier ständig die Veränderung. Bei der Verwaltungsreform gab es eine große Kooperationsbereitschaft. Wir haben 20% weniger Stellen bei mehr Aufgaben. Diese Arbeitsverdichtung läuft ohne Friktionen.

Bertelsmann Stiftung: *Welche positiven Erfahrungen und Ergebnisse sind aus dem Kompass-Projekt bisher hervorgegangen?*

OB Martin Biermann: In der Folge der Kompass-Erhebung haben wir uns insbesondere mit den Themen Demographischer Wandel und Integration ausländischer Bürgerinnen und Bürger beschäftigt und daraus vielfältige Ziele und Wege entwickelt.

Bertelsmann Stiftung: *Wie begegnen Sie den Folgen des demographischen Wandels?*

OB Martin Biermann: Dem demographischen Wandel kann man defensiv und offensiv begegnen. Die defensive Haltung hieße: In 50 Jahren haben wir nur noch halb so viele Bürger – wie bauen wir die Strukturen entsprechend um? Eine offensive Herangehensweise fragt zunächst einmal danach, wie kann ich in einer Gesellschaft, die im Wohlstand lebt, die Einstellung zum Kind verändern? Darüber wird überhaupt nicht gesprochen. Es heißt immer, der Mangel an Hortplätzen sei Schuld.

Vielleicht entlarvt unsere Garantie auf einen Hortplatz, dass diese Behauptung für viele nur ein Alibi-Argument ist. Trotzdem ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf natürlich ein Standortfaktor. Darüber hinaus müssen wir uns fragen, warum immer mehr junge Familien ins Umland ziehen. Da setzt die strategische Steuerung ein: Wollen wir das? Ist das ökonomisch und ökologisch vertretbar? Was heißt das für den Flächennutzungs- und den Bebauungsplan?

„Unser Supermarkt ist die Altstadt“

Bertelsmann Stiftung: *Welches kommunale Vorhaben beschäftigt Sie zur Zeit besonders?*

OB Martin Biermann: Eines unserer Schwerpunktthemen ist die Stadterhaltung. Die Fachwerkstadt Celle ist über die Jahrhunderte erhalten geblieben, jetzt droht sie durch den freien Wettbewerb vernichtet zu werden. Die Leute gehen in den Malls auf der grünen Wiese einkaufen, gleichzeitig wollen sie die Gedicgenheit der alten Stadt. Die alten Fachwerkgebäude kann man aber nur erhalten, wenn sich darin Geschäfte oder andere ertragreiche Nutzungen befinden. Wohnen allein sichert die historische Bausubstanz nicht. Deshalb lassen wir in der Stadt keine Supermärkte mit innenstadtrelevantem Sortiment zu. Unser Motto heißt: „Unser Supermarkt ist die Altstadt“. Deshalb investieren wir jetzt eine Million Euro in den Umbau des zentralen Innenstadtkerns.

Bertelsmann Stiftung: *Wo liegen aus Ihrer Sicht die zukünftig größten Herausforderungen auf kommunaler Ebene?*

OB Martin Biermann: Zweifellos im Finanziellen. Wir haben null Chance, den Haushalt auszugleichen. Dabei laufen 90% der direkten Beziehungen zwischen Mensch und Politik über die Kommune! Wie sollen wir unter diesen Bedingungen Leute finden, die sich in der Politik oder in anderen Ehrenämtern engagieren? Die heutigen Ansprüche an Selbstverwirklichung haben den Altruismus nicht gefördert. Bis Eigeninitiative wieder greifen wird, haben wir noch einen schmerzhaften Prozess vor uns.

Bertelsmann Stiftung: *Wo liegen aus Ihrer Sicht die Hauptvorteile der strategischen Steuerung?*

OB Martin Biermann: Die Politik hat kein Koordinatensystem mehr, in das sie ihre Entscheidungen einordnet. Eine Gesellschaft, die ihr Koordinatensystem verloren hat, kann keinen langfristigen Erfolg haben. Ich bemühe mich deshalb immer, bevor ich konkret werde, die Koordinaten zu bestimmen damit ich die Einzelentscheidung einzuordnen weiß. Die strategische Steuerung ist das Handwerkszeug dafür. Jede Maßnahme und jede Ausgabe der Verwaltung muss sich einer Gesamtstrategie unterordnen und trägt damit insgesamt wieder zur Steuerung bei.

Die Fragen stellte Kerstin Schmidt, Leiterin des Kompass-Projektes, Bertelsmann Stiftung

ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiter Celle
Jörg Brüsewitz
joerg.bruesewitz@celle.de

„Ein ganz entscheidender Punkt war, dass uns die Politik zu Beginn des Prozesses einen Vertrauensvorschuss gewährt hat. Nur deshalb konnten wir mit unseren Ideen vom Steuerungskreislauf Neuland betreten.“

Dr. Reinhold Kassing, Erster Kreisrat des Landkreises Osnabrück

1.4 Von der Zieldiskussion bis zum Steuerungsbericht

Der Steuerungskreislauf im Landkreis Osnabrück

Was vielerorts noch Theorie ist, ist im Landkreis Osnabrück bereits seit 1999 gelebte Praxis: die strategische Steuerung. Die Besonderheit der strategischen Steuerung im Landkreis Osnabrück liegt darin, dass vor der Haushaltsplanaufstellung ein intensiver Strategiedialog über die zukünftigen Ziele zwischen Politik, Verwaltungsführung, Fachdienstleitungen, kreisangehörigen Gemeinden und den Mehrheitsbeteiligungen stattfindet. So entsteht ein gemeinsames Verständnis aller Akteure über das, was in der Zukunft auf Kreisebene wichtig ist, wo Akzente gesetzt werden sollen und welche Handlungskonzepte es gibt. So wird es möglich, dass die unterschiedlichen Akteure in die gleiche Richtung arbeiten. Für die Diskussion der Ziele nehmen sich die Beteiligten Zeit – noch immer ein Novum in der kommunalen Praxis.

In diesem für alle Akteure verbindlichen Steuerungskreislauf gibt es kein Projekt ohne klaren Zielbezug und keine Entscheidung ohne Orientierung an den darin formulierten Mittelfristigen Entwicklungszielen (MEZ). Für jedes dieser Ziele werden Handlungsschwerpunkte (HSP) für das laufende Jahr festgelegt.

Mit der Einführung der strategischen Steuerung zielte der Landkreis Osnabrück darauf ab, die verschiedenen Einzelteile und Ergebnisse der Verwaltungsreform zu einem schlüssigen Gesamtkonzept zu formen. Damit verfügen Verwaltung und Politik über ein effektives Instrument, um die vielfältigen, zukünftigen Herausforderungen zu gestalten, unterschiedliche Handlungs- und Themenfelder zu vernetzen und im Sinne der Bürgerinnen und Bürger zu handeln.



Die fünf mittelfristigen Entwicklungsziele

- Erziehung und Bildung stärken
- Zukunftsfähige Arbeitskräfte und Arbeitsplätze
- Nachhaltiger Umgang mit unseren Lebensgrundlagen
- Standortqualitäten ausbauen, sichern und auf den demographischen Wandel ausrichten
- Haushaltskonsolidierung und zukünftige Kreisaufgaben

Der Steuerungskreislauf

Der Steuerungskreislauf integriert die bestehenden Strukturen der zentralen und dezentralen Steuerung innerhalb der Kreisverwaltung (Produkthaushalt etc.) und schafft damit die strategische Grundlage für die Ziel- und Ressourcenplanung:



Der Steuerungskreislauf integriert bestehende Strukturen und schafft eine strategische Grundlage für die Ziel- und Ressourcenplanung.

Die Kernelemente des Steuerungskreislaufes sind:

- Die Strategieplanung mit der Festlegung von Handlungsschwerpunkten für das kommende Haushaltsjahr und ggf. einer Anpassung der Mittelfristigen Entwicklungsziele
- Die Finanz-, Sach- und Qualitätszielplanung auf Ebene der Produkte sowie die Beiträge zu den Handlungsschwerpunkten
- Die Aufstellung des Produkthaushaltes auf der Basis von Kontrakten zwischen Politik und Verwaltung
- Das unterjährige Berichtswesen zur Entwicklung der Finanz-, Sach- und Qualitätsziele bei den Produkten und Leistungen
- Die Ableitung unterjähriger Maßnahmen und Korrekturen
- Die Rückwirkung der Ergebnisse auf die neue Strategieplanung (Jahresbericht)

Der Prozess

Genauso wichtig wie die Bestimmung der Ziele ist der dahinter stehende Prozess, durch den der Steuerungskreislauf erst lebendig wird: Wie werden die Kreistagspolitiker eingebunden? Welche Rolle spielen die Gemeinden des Landkreises? In welcher zeitlichen Reihenfolge erfolgen die Einzelschritte? Ein Blick hinter die Kulissen:

Meilenstein 1: Der Strategieworkshop & die Zieldiskussion

Ausgangspunkt des Planungsprozesses ist der Strategieworkshop im Juni eines Jahres. Hier wird die Erreichung der Ziele reflektiert und in einer moderierten Workshopsituation systematisch ausgewertet. Hier fließen auch die Erkenntnisse aus den interkommunalen

Leistungsvergleichen sowie dem Kompass-Projekt ein. Teilnehmer des Workshops sind die Mitglieder des Verwaltungsvorstandes, alle Fachdienst- und Referatsleiter, Vertreter aller im Kreistag vertretenen Parteien, die Geschäftsführer der Mehrheitsbeteiligungen sowie Vertreter der kreisangehörigen Städte und Gemeinden. Ergebnis des Strategieworkshops ist ein Strategiepapier, das von der Verwaltungsspitze als Beschlussvorlage in den Kreisausschuss eingebracht wird.

Meilenstein 2: Die Kontrakte & Einbeziehung der Fachdienste

Die Inhalte des Strategiepapiers werden im Rahmen des Aufstellungsverfahrens zum Produkthaushalt umgesetzt und konkretisiert. In den Fachdiensten, Referaten und Mehrheitsbeteiligungen wird mit der Planung der Ziele in den Organisationseinheiten und der dafür erforderlichen Ressourcen für die jeweiligen Produkte begonnen.

Meilenstein 3: Haushaltsplanaufstellung

Nach der Erstellung der Kontraktentwürfe schließt sich das Haushaltsaufstellungsverfahren an. Auf Basis der Kontraktentwürfe und der darin angemeldeten Ressourcen steht am Ende der Haushaltsentwurf der Verwaltung und die Verabschiedung des Haushalts durch den Kreistag – von der Ermittlung des ersten Budgetentwurfes über die Beratung in den Fachausschüssen bis zur Genehmigung durch den Kreistag.

Im Steuerungsbericht wird quartalsweise über das Erreichen der Ziele berichtet. Dies ist ein elementarer Schritt, damit die Wirkung der strategische Ziele auch konkret gemessen werden kann. Hier zeigt sich, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht werden konnten. Die Informationen im Steuerungsbericht müssen adressatengerecht verdichtet und aufbereitet sein.



Mit dem Jahresbericht, der in der Regel im April des Folgejahres für Politik und Verwaltung vorliegt, findet der Steuerungskreislauf seinen Abschluss in der rückblickenden Betrachtung und eröffnet gleichzeitig durch die aufgezeigten Perspektiven und Handlungserfordernisse die Strategiediskussionen für das kommende Haushaltsjahr. So beginnt der Steuerungskreislauf im Frühsommer dann von Neuem.

So logisch und einleuchtend dieser Steuerungskreislauf ist – er erfordert Zeit und Ressourcen. Die strategische Steuerung im Landkreis Osnabrück ist nicht von heute auf morgen entstanden. Vielmehr ist sie das Ergebnis eines bereits fünf Jahre und immer noch fort dauernden Prozesses, der von Jahr zu Jahr weiterentwickelt wurde.

Besonders wichtig ist dabei die frühzeitige Einbindung der unterschiedlichen Akteure im Rahmen der strategischen Überlegungen. Der fest vereinbarte Steuerungskreislauf ritualisiert den Umgang mit der Strategie und macht diese konkret erfahrbar. Dieses schafft bei den Beteiligten Sicherheit und Vertrauen darauf, eigene Belange (aus der fachlichen oder politischen Sicht) auch einbringen zu können. Er verknüpft aber auch die unterschiedliche (Experten-)Sicht der Verwaltungsfachleute, der Gemeindevertreter, der Kreistagspolitiker, der Geschäftsführung der Beteiligungsgesellschaften und der Bürgerinnen und Bürger, die regelmäßig zu den wichtigsten Kreisthemen telefonisch befragt werden.

ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiter
LK Osnabrück
Carsten Große Starman
✉ starmannca@Lkos.de



1.5 „Gute Strategien brauchen viele Verbündete“

Interview zum Thema Steuerungskreislauf mit dem Ersten Kreisrat des Landkreises Osnabrück, Dr. Reinhold Kassing

Bertelsmann Stiftung *Herr Dr. Kassing, seit 1999 arbeiten Sie mit einem Steuerungskreislauf und investieren dafür eine Menge Zeit und auch Ressourcen. Lohnt sich der Aufwand?*

Dr. Reinhold Kassing: Ein klares JA. Auch für die Kommunen gilt, dass die Aufgabenstellungen und Probleme, vor denen wir stehen, immer komplexer werden. Deshalb ist es wichtig, eine klare Ausrichtung im Sinne einer Zielorientierung zu haben. Alle Akteure müssen die Richtung kennen, in die wir arbeiten und etwas bewegen wollen. Einer der großen Gewinne des Steuerungskreislaufes ist deshalb das gemeinsame Grundverständnis, das durch die jährlichen Strategiediskussionen erzeugt wird. Alle Akteursgruppen, von der Verwaltung über die Politik bis hin zu den kreisangehörigen Gemeinden, können sich einbringen und mit uns diskutieren. So schaffen wir ein gemeinsames Verständnis, was uns als Landkreis

wichtig ist. Und wenn die Richtung geklärt ist, dann kann jeder Akteur mit seinen Handlungsmöglichkeiten, die ihm zur Verfügung stehen, auch in diese Richtung aktiv werden. Gute Strategien brauchen viele Verbündete.

Bertelsmann Stiftung: *Wie schaffen Sie es, die vielen unterschiedlichen Akteure an einen Tisch zu bekommen und gemeinsam zu diskutieren?*

Dr. Reinhold Kassing: Das System, mit dem wir jetzt arbeiten, ist ja nicht von heute auf morgen entstanden, sondern im Laufe mehrerer Jahre gewachsen. Da haben wir uns Schritt für Schritt weiterentwickelt. Und neben aller Kommunikation und Information, die bei der Entwicklung so eines Systems natürlich wichtig ist, war ein ganz entscheidender Punkt, dass uns die Politik zu Beginn des Prozesses einen Vertrauensvorschuss gewährt hat. Nur deshalb konnten wir mit unseren Ideen vom Steuerungskreislauf Neuland betreten. Wir haben die Entwicklung dann natürlich nicht im stillen Kämmerlein vollzogen, sondern einen begleitenden Arbeitskreis „Politik und Verwaltung“ etabliert. Hier haben wir regelmäßig über Ideen und Entwicklungen berichtet, uns mit der Politik ausgetauscht und auch immer wieder Ergebnisse reflektiert. Das war ganz wichtig für den Prozess. So bekommen wir heute vor allem deshalb alle Akteure an einen Tisch, weil die strategische Steuerung bei uns ein System hat, das alle kennen und mit dem alle vertraut sind. Alle Akteure wissen, wann und an welcher Stelle sie sich einbringen können.

Bertelsmann Stiftung: *Ist eine gemeinsame Strategie denn nicht nur für die Mehrheitsfraktion des Kreistages von Nutzen?*

Dr. Reinhold Kassing: Nein, das sehe ich nicht so – im Gegenteil. Kommunalpolitik ist geprägt von Menschen, die in aller Regel ehrenamtlich neben dem Beruf und damit zeitlich eingeschränkt tätig sind. Meines Erachtens gewährleistet die gemeinsame strategische Ausrichtung eine höhere Qualität der kommunalen Politik. Denn mit einer klaren strategischen Ausrichtung kann Politik sich wieder stärker auf ihr

Kerngeschäft konzentrieren: das politische Gestalten. Mit unserer systematischen Vorgehensweise und klaren Zielsetzung stehen nicht so sehr die kleinteiligen Diskussionen im Vordergrund, sondern die gesellschaftlichen Fragen. Und auch im Rahmen einer Strategie wird natürlich politisch breit und auch kontrovers diskutiert. Zum Beispiel im Rahmen der Haushaltsaufstellung, wenn die Strategie konkretisiert wird. Da gibt es viel Raum, um auch politische Akzente zu setzen.

Bertelsmann Stiftung: *Welche Rolle spielen eigentlich die kreisangehörigen Städte und Gemeinden?*

Dr. Reinhold Kassing: Die kreisangehörigen Gemeinden spielen eine ganz wichtige Rolle. Unser gesamtes Tun ist ja auf die Bürgerinnen und Bürger ausgerichtet, die in den Städten und Gemeinden unseres Kreises leben. Deshalb können und wollen wir nichts an unseren Städten und Gemeinden vorbei tun. Sie sind unsere Partner und wir arbeiten eng mit ihnen zusammen. In unserem Steuerungskreislauf gibt es deshalb auch einen eigenen Gemeineworkshop. Hier nehmen alle Bürgermeister, Gemeinde- und Samtgemeindedirektoren teil und formulieren die aus ihrer gemeindlichen Sicht wichtigen Punkte für die strategische Ausrichtung des Kreises. Das Ergebnis geht in die Diskussion ein. Auch im Strategieworkshop sind die Städte und Gemeinden dann mit einer Delegation vertreten.

Die Fragen stellte Kerstin Schmidt, Leiterin des Kompass-Projektes, Bertelsmann Stiftung

„Transparenz zu schaffen, macht Politik leichter. Es geht ja auch darum, den Bürgern Sparzwänge zu erklären und dafür Verständnis zu wecken.

Wir waren überrascht, wie groß die Sparbereitschaft in der Bevölkerung ist.“

Horst Thiele, Kämmerer der Stadt Hilden

1.6 Wo bleibt das Geld?

Bürgerhaushalt und strategische Steuerung in Hilden

Bürgerbeteiligung hat in Hilden Tradition. Schon seit den 80er Jahren gab es zahlreiche Beteiligungsprojekte in der 57.000 Einwohner zählenden Stadt im Speckgürtel von Düsseldorf. Beherzigt wurde dabei stets die Maxime, dass die Bürgerinnen und Bürger zunächst umfassend über die jeweilige Fachmaterie informiert werden müssen. Aber wie verschafft man Laien einen Überblick über den kommunalen Haushalt, ein fast 600 Seiten umfassendes Zahlenwerk mit Tausenden von Einzelposten? Wie weckt man das Interesse für diese auf den ersten Blick trockene Materie? In Hilden fand man einen besonders kreativen Weg. Eine erste Erfolgsbilanz: Das Thema erreichte einen hohen Stellenwert in der öffentlichen Diskussion. Eine breite Bevölkerungsschicht wurde zum Mitdenken angeregt. Viele Menschen brachten sich aktiv mit Vorschlägen ein. Das Projekt „Kommunaler Bürgerhaushalt“ trug zu einer positiven Atmosphäre und Aufbruchstimmung in der Stadt bei und förderte maßgeblich die Identifikation mit der Verwaltung. In einem nächsten Schritt sollen die Bürger in die Strategiediskussion mit einbezogen werden.

i

Der Bürgerhaushalt – das ist...

- ein Verfahren, um die Haushalts- und Finanzplanung einer Kommune mit den Bürgerinnen und Bürgern zu erörtern
- eine Möglichkeit, den Bürgern die finanziellen Möglichkeiten und Grenzen ihrer Kommune zu verdeutlichen
- eine neue Form des Dialogs zwischen Politik, Verwaltung und Bürgern
- ein Instrument politisch-strategischer Steuerung

Werbetour in Sachen Haushalt

Den Einstieg in das Thema bildeten so genannte Haushaltsgespräche, zu denen die Stadt alle Interessierten nach dem sonntäglichen Gottesdienst ins Gemeindehaus einlud. Es folgte eine „Werbetour“ bei Vereinen und Verbänden, um möglichst vielen engagierten Personen den kommunalen Haushalt zu erklären und Vorschläge zu sammeln. Deren eigenes Budget wurde dabei ausgespart. Wie gerufen kam zu diesem Zeitpunkt die Möglichkeit, den „Kommunalen Bürgerhaushalt“ in das Kompass-Projekt der Bertelsmann Stiftung einzubinden und im Kennzahlenvergleich mit anderen Kommunen Stärken und Schwächen zu bestimmen. Den Haushalt verständlich darzustellen, ist eine

Budgets für Investitionstätigkeiten	Investitions-Saldo in Euro	Investitions-Saldo in Euro	Investitions-Saldo in Euro	Investitions-Saldo in Euro
Strategische Ziele	2003	2004	2005	2006
Gesellschaftlichen Zusammenhalt und Identifikation mit der Stadt stärken	-776.000	-826.000	-1.272.500	-683.000
Wirtschaftsstandort ausbauen und Arbeitsplätze fördern	982.000	290.000	-10.000	-10.000
Gesicherte soziale Lebensbedingungen und attraktive kulturelle Lebensbedingungen ermöglichen	-64.500	-10.500	-6.000	-6.000
Bildung und lebenslange Lernprozesse gewährleisten	-149.900	-176.900	-281.900	128.100
Gesunde Umwelt nachhaltig sichern	-424.100	-405.000	-155.100	-278.500
Gestaltung des demographischen Wandels	-1.500	0	0	0
	-434.000	-1.128.600	-1.725.500	-849.400
Handlungsschwerpunkte	2003	2004	2005	2006
Verbesserung der Verkehrssituation	-651.800	-785.200	-947.500	-416.000
Verbesserung der Einkaufssituation	-16.500	-9.000	0	-267.000
Förderung von Familien, Kindern und Jugendlichen (inkl. Schulstandorte)	-337.600	-176.900	-281.900	128.100
Gestaltung des demographischen Wandels	-55.200	-33.500	-300.000	0
Verbesserung der Kommunikation mit dem Bürger	0	0	0	0
Sonstige Investitionen	627.100	-124.000	-196.100	-294.500
	-434.000	-1.128.600	-1.725.500	-849.400

Wissenschaft für sich. Ergebnis dieser wesentlichen Vorarbeit war eine Zusammenfassung auf sechs Seiten. Zahlen und Fakten wurden beispielhaft, übersichtlich und optisch ansprechend präsentiert und zunächst in Form einer Zeitung an alle 20.000 Haushalte verteilt. Per Fragebogen wurde die Bevölkerung aufgefordert, ihre Meinungen und Anregungen kundzutun. Neben Faltschlätern und anderem Info-Material wurden ausführlichere Informationen im Internet und auf einer CD-ROM veröffentlicht. 1.000 bis 2.000 Mal täglich werden die Seiten angeklickt. Über 100 Leute luden sich den gesamten Haushalt herunter. Eine wichtige Rolle spielt die Presse, die das Projekt mit großer Aufmerksamkeit begleitet.



Die Tabelle links wurde anlässlich des Bürgerhaushaltes 2003 in dem obigen Flyer an 1000 zufällig ausgewählte Haushalte verschickt und zusätzlich öffentlich ausgelegt. Er diente der Einstimmung und Vorbereitung der Bürgerinnen und Bürger auf das Bürgerforum am 11. Februar 2003. Der Bürgerhaushalt selbst berücksichtigt sowohl eine kurzfristige als auch langfristige zielorientierte Entwicklung der Stadt Vlotho. Daher wurden die Investitionen dargestellt, die sich an den strategischen Zielen und Handlungsschwerpunkten orientieren.

Den Nerv der Menschen treffen

Im zweiten Jahr war der Wochenmarkt Ziel der Aufklärungstour. Auf großen Stellwänden konnten sich interessierte Bürgerinnen und Bürger darüber informieren, was ein Haushaltsplan ist, wie er aufgestellt wird und wie viel Geld beispielsweise die Müllabfuhr verschlingt. Um zu verdeutlichen, was städtische Institutionen kosten, wurde eine Bustour mit zehn Zielen angeboten – beispielsweise zu Kanalbauarbeiten, zu einem Kindergarten, zur Bücherei oder zur Feuerwehr.

Eine saubere Stadt kristallisierte sich als besonders starkes Anliegen der Hildener Bürger heraus. Mehrere Sitzungsvorlagen beschäftigten sich mit dem Thema. Das Ergebnis: Die Stadtreinigung stellte eine zusätzliche Reinigungskraft ein, die in all denjenigen Ecken per Hand aufräumt und sauber macht, wo die Maschinen nicht hin kommen.

Im dritten Jahr fand ein großes Bürgerforum statt. Die Einladung ging an 2.000 nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Menschen, von denen sich 300 zu der Veranstaltung anmeldeten – eine ansehnliche Rücklaufquote. Den Auftakt des Programms bildete die Präsentation einer Allensbach-Umfrage zur Zufriedenheit in Hilden. Meinungen und Einstellungen der Befragten – in den Sozialwissenschaften als „weiche“ Faktoren bezeichnet – wurden den harten Fakten aus dem Haushalt gegenübergestellt. Daraus ergab sich eine spannungsreiche Diskussion, die viele Anwesende zu produktiver Kritik anregte. „Der Unterschied besteht darin“, so Horst Thiele, Erster Beigeordneter und Kämmerer der Stadt Hilden, „dass wir auf diese Weise Meinungen gehört haben, die nicht von Nörglern und Lobbyisten

kommen, sondern dass wir den Nerv der Menschen getroffen haben, die in dieser Stadt leben und sich für deren Belange einsetzen wollen.“

Hildopoly – Leistungsshow der Verwaltung

Die spektakulärste Öffentlichkeitsaktion in Sachen Bürgerhaushalt war „Hildopoly“, das Ergebnis eines Wettbewerbs an der Fachhochschule Düsseldorf. Für das dem Monopoly-Spiel nachempfundene überdimensionale Spielfeld wurde eine Dreifach-Turnhalle gebraucht. Auf den Spielfeldern präsentierten 150 städtische Fachabteilungen, Institutionen und städtisch geförderte Einrichtungen so anschaulich und einfallsreich wie möglich ihre Leistungen und Kosten. Rettungswagen, Feuerwehrauto und Müllfahrzeug, mit riesigen Preisschildern versehen, echte Kaninchen aus einem Behinderten-Projekt, Gulaschsuppe von der AWO, Live-Musik und Breakdance-Gruppen bildeten den Rahmen für dieses Volksfest mit Infotainment. Die Sachkosten für Hildopoly hielten sich in Grenzen. Offenbar hatten auch die Teilnehmer aus der Verwaltung Spaß an dieser Leistungsshow – keiner fragte nach Freizeitausgleich.





Der Bürgerhaushalt eröffnet eine neue Strategiediskussion

In einem Stadtrat mit sechs Fraktionen, von denen keine über die Mehrheit verfügt, erscheint strategische Steuerung auf den ersten Blick als Utopie. Die mit dem „Kommunalen Bürgerhaushalt“ verbundene Aufgabe, den Finanzplan der Stadt auf seine wesentlichen Bestandteile zu reduzieren, regt letztlich auch Politik und Verwaltung dazu an, finanzielle Schwerpunkte und die damit implizit oder explizit verbundenen Ziele zu reflektieren und neu ins Gespräch zu bringen. Unter diesem Aspekt eröffnen auch die als Nächstes geplanten Zielfindungsworkshops mit Bürgern die Chance, die Strategiediskussion in Hilden auf allen Ebenen voranzubringen.

i

Die Bausteine des Bürgerhaushalts

1. Information

Bürgerfreundliche Aufbereitung der Haushaltsdaten (Entwurf) für das folgende Jahr

2. Konsultation/Anhörung der Öffentlichkeit

Verwaltung und Politik „hören“ sich die Anregungen und Vorschläge der Bürgerinnen und Bürger zu den Budgets an

3. Rechenschaft

Politik macht die Beschlusslage zum Haushalt transparent (d.h. öffentlich)

ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiter Hilden

Horst Thiele

☎ horst.thiele@hilden.de

Kompass-Projektleiter Vlotho

Michael Schweiß

☎ m.schweiss@vlotho.de

Projektmanager Bertelsmann Stiftung

Oliver Haubner

☎ oliver.haubner@bertelsmann.de

2 Best Practice Beispiele



2.1 Aktive berufliche Integration

Sozial- und Beschäftigungspolitik im Landkreis Osnabrück

Mit seiner kreiseigenen Beschäftigungsinitiative schuf der Landkreis Osnabrück ein wirksames Instrument zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und zur Senkung der Sozialhilfekosten. Individuelle und problemorientierte Hilfestellungen sind hoch-effiziente Instrumente, um Arbeitslose wieder in dauerhafte Erwerbstätigkeit zu vermitteln.

Seit Anfang der 90er Jahre gehört der Landkreis Osnabrück zu den Vorreitern beim Aufbau einer aktiven Sozial- und Beschäftigungspolitik. Das Konzept, durch intensive Beratung arbeitslose Sozialhilfeempfänger wieder in die Berufswelt zu integrieren, fand als „Osnabrücker Modell“ bundesweit Anerkennung.

Was waren die Gründe für dieses starke Engagement? Was machte es so erfolgreich? Wie die meisten deutschen Kommunen sah sich der Landkreis Osnabrück zu Beginn der 90er Jahre mit drastisch gestiegenen Sozialhilfeausgaben konfrontiert – innerhalb weniger Jahre war es zu einer Verdopplung der Nettosozialhilfekosten gekommen. Besonders brisant war und ist die Situation der Langzeitarbeitslosen sowie der Schulabgänger und Jugendlichen, die erst gar nicht den Sprung in die Arbeitswelt schaffen – sie werden zu dauerhaften Sozialfällen. Hier setzt die aktive Sozial- und Beschäftigungspolitik an. Intensive zielgerichtete Beratung und Begleitung der Arbeitslosen sowie Vernetzung und Kooperation aller Handlungsträger sind die Basis des Aktionsprogramms, dessen Eckpfeiler die kommunale Arbeitsvermittlung MaßArbeit gGmbH sowie das Regionalnetzwerk Osnabrücker Land der bundesweiten „Initiative für Beschäftigung!“ sind.

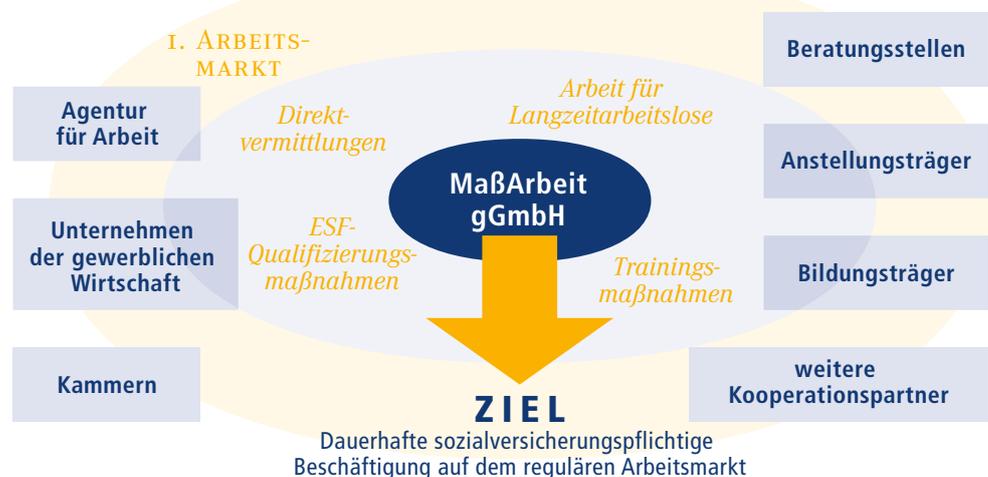
Individuelle Betreuung und regionale Kooperation

Der Landkreis machte es sich zur Aufgabe, sozialhilfeberechtigte Arbeitslose in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse und dauerhafte Erwerbstätigkeit zu vermitteln. Der Weg: maßgeschneiderte Beratung, Begleitung und Qualifizierung jedes einzelnen Arbeitslosen. So entstand 1993 das Projekt „Hilfe zur Arbeit“ und daraus resultierend die gemeinnützige Beschäftigungsinitiative MaßArbeit GmbH, die seit 1996 das Konzept mit seinen unterschiedlichen Bausteinen weiterentwickelt und koordiniert. Ein weiteres Element des Erfolgs ist die regionale Kooperation. Der Landkreis gründete 1999 eines der ersten regionalen Netzwerke der bundesweiten „Initiative für Beschäftigung!“. Ziel war es, durch enge Zusammenarbeit nach struktur- und organisationsübergreifenden Lösungen für die regionale Beschäftigungsproblematik zu suchen. 30 Verantwortliche aus Wirtschaft, Kammern, Verbänden und Institutionen machten es sich zur Aufgabe, Netzwerke aufzubauen, Projekte zu entwickeln sowie konkrete Handlungskonzepte umzusetzen und deren Ergebnisse zu analysieren. Für diesen Zweck wurden fünf Arbeitskreise gebildet. Aus diesen Bemühungen sind bleibende Strukturen und Projekte entstanden, deren Beteiligte auch in Zukunft zusammenarbeiten wollen.

Betreuung von Langzeitarbeitslosen

So arbeiten seit Dezember 2000, nach Ablauf des erfolgreichen Modellprojekts „Kommunale Service- und Vermittlungsagentur für Stadt und Land Osnabrück“, Arbeitsamt, Sozialamt und MaßArbeit flächendeckend zusammen, um sozialhilfeberechtigten Langzeitarbeitslosen (Kombi-Leistungsempfänger) wirksam und effizient zu helfen. In „Kommunalen Teams“ wird die Bearbeitung von Sozialhilfe sowie die kommunale Arbeitsvermittlung in Kooperation mit dem Arbeitsamt gebündelt. Zu dem ganzheitlichen Angebot gehören neben Erstberatung und Antragsaufnahme auch eine sozial-aktivierende Beratung, kommunale Arbeitsvermittlung sowie die Nachbetreuung von ehemals Arbeitslosen und ihren neuen

Berufliche Integration sozialhilfeberechtigter Arbeitsloser im Landkreis Osnabrück



Arbeitgebern. Der Vorteil der Kooperation unter einem Dach liegt darin, dass der Kombi-Empfänger alle Angelegenheiten mit den unterschiedlichen Ansprechpartnern an einem Ort und damit erheblich schneller erledigen kann. Gleichzeitig können alle Beteiligten koordiniert Hilfsmaßnahmen anbieten und alle Potenziale für eine erfolgreiche Vermittlung effizient ausschöpfen.

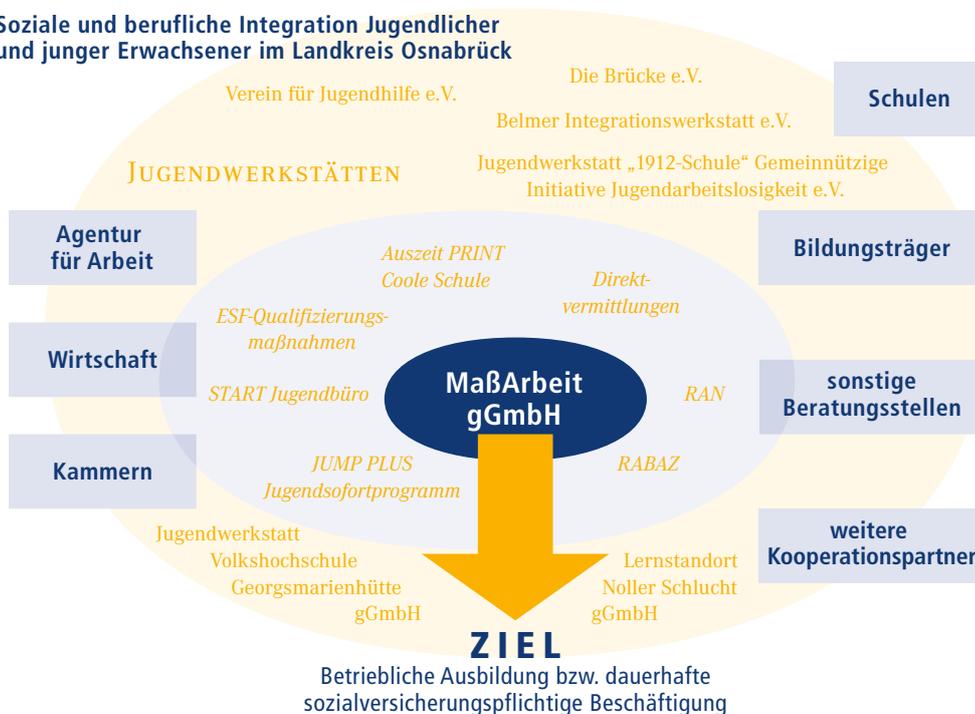
Berufliche Eingliederung junger Menschen

In einem „Pro-Aktiv-Center“ soll den am Arbeitsmarkt benachteiligten jungen Menschen individuelle Unterstützung und Begleitung „aus einer Hand“ geboten werden. Das vom Land Niedersachsen gestaltete Projekt basiert auf den Erfahrungen zahlreicher Einzelprogramme, in denen die Wirksamkeit verschiedener speziell auf Jugendliche zugeschnittener Konzepte bereits erprobt wurde. Dazu gehören Maßnahmen zur sozialen Stabilisierung und beruflichen Qualifizierung sowie vielfältige Hilfen zur Integration in Schule, Ausbildung und Beruf. Ziel ist eine Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt.

Die wesentlichen inhaltlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen der „Pro-Aktiv-Centren“ sind:

- die Einrichtung einer ortsnahen Anlaufstelle
- der Einsatz von Fallmanagement durch den Träger (Assessment und Coaching, Eingliederungspläne und Eingliederungsvereinbarungen)
- den Einstieg in die Sozialhilfe zu vermeiden bzw. eine längere Bezugsdauer durch Sofortangebote und zeitnahes Fallmanagement zu verhindern

Soziale und berufliche Integration Jugendlicher und junger Erwachsener im Landkreis Osnabrück



Erfolg: 72 Prozent haben den Sprung in die Arbeitswelt geschafft

Mit der kreiseigenen Beschäftigungsinitiative MaßArbeit gGmbH schuf der Landkreis Osnabrück ein wirksames Instrument zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und zur Senkung der Sozialhilfekosten. Individuelle und problemorientierte Hilfestellung (bei gleichzeitiger regionaler Kooperation der Organisationen) sind hocheffiziente Instrumente, um Arbeitslose wieder in dauerhafte Erwerbstätigkeit zu vermitteln.

Millionen wurden eingespart und Tausende von Menschen erhielten wieder eine dauerhafte berufliche Perspektive. Bis heute brachten die kommunalen Vermittler über 6.000 Personen in Arbeit. Von 1995 bis Ende 2001 ging der Anteil der Hilfeempfänger um 32,1 Prozent zurück – in Niedersachsen im selben Zeitraum um 6,8 Prozent. Im Jahr 2000 befanden sich 72 Prozent der vermittelten Personen in einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung.

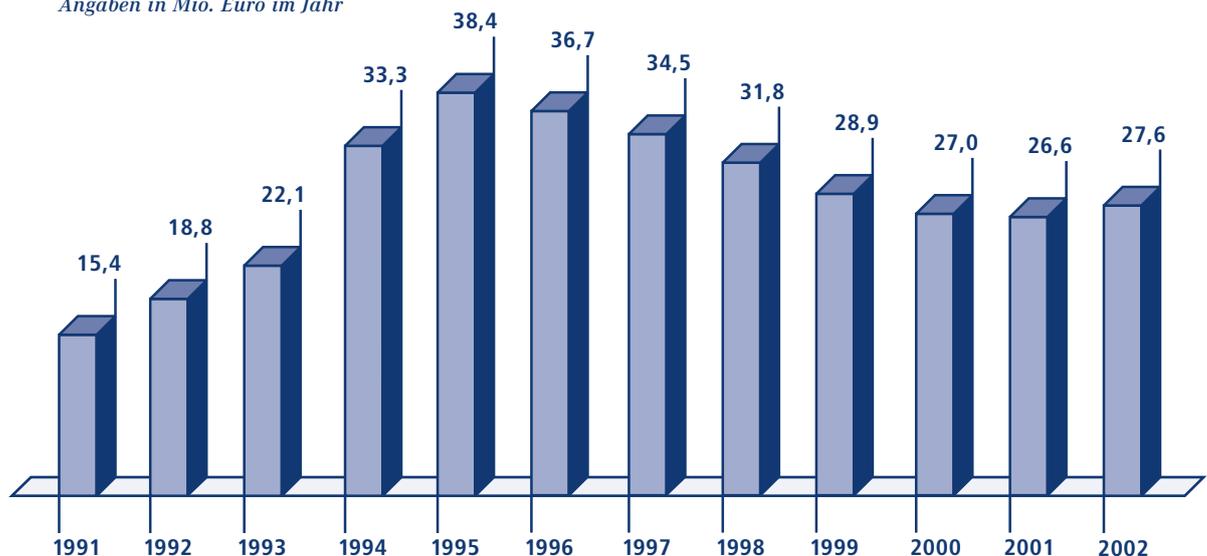
ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiter
 LK Osnabrück
 Carsten Große Starmann
 ☎ starmannca@Lkos.de

Mehr Informationen unter: www.massarbeit.de

Nettosozialhilfeausgaben im Landkreis Osnabrück

Angaben in Mio. Euro im Jahr



„Die freien Träger der Jugendhilfe haben es geschafft, von der Rolle der Konkurrenten am Markt in die Rolle des mitverantwortlichen Planers zu wechseln. Der öffentliche Träger der Jugendhilfe war zu partnerschaftlicher Zusammenarbeit und zur Teilung von Planungsverantwortung und -macht bereit.“

Martin Biermann, Oberbürgermeister Celle

2.2 Mehr Verantwortung und Selbstständigkeit für Freie Träger

Celle: Steuerung der Jugendhilfe im Sozialraumbudget

Eines der strategischen Themenfelder Celles im Rahmen des Projektes Kompass ist die soziale Integration. Im Prozess der Sozialraumbudgetierung werden Maßnahmen zur sozialen Infrastruktur kontinuierlich ausgebaut.

Die Orientierung der Jugendhilfe an den Strukturmaximen des KJHG, Diskussionen über die Flexibilisierung von Erziehungshilfe (Teilnahme am Bundesmodellprojekt

INTEGRA) sowie Anregungen im KGSt-Bericht 12/98 und als lokale Entwicklung eine steigende Anzahl von Tagesgruppen-Plätzen und stationären Erziehungshilfen in Celle haben die Idee der Steuerung von Jugendhilfe über ein Sozialraumbudget ausgelöst. Heute stellen sich die Elemente der Steuerung wie folgt dar:



Folgende Fragen standen im Steuerungsprozess im Vordergrund:

- Lässt sich Erziehungshilfe über andere Modelle besser steuern als über die klassische Einzelfallfinanzierung?
- Wie ist die fehlende Vernetzung und Kooperation der handelnden Partner im Rahmen eines sozialräumlichen Budgets herzustellen?
- Wie ist ein koordiniertes Controlling in Verbindung mit einem Feedback der Adressaten, einem Finanzcontrolling und einem Controlling der niedrigschwelligen Hilfen sowie einem Qualitätscontrolling zu entwickeln?
- Lässt sich eine Umkehr der Kosten der stationären Hilfen hin zu den ambulanten Hilfen erreichen?
- Gibt es Zusammenhänge zwischen Finanzierungsart und Kostenentwicklung mit dem Ziel, Einfluss auf Kostensteigerungen in der Jugendhilfe zu nehmen und den Wirkungsgrad zu erhöhen?



Die Leitsätze als Grundlage der Jugendhilfe in Celle sind übergeordnete Ziele, an denen sich alle Beteiligten mit ihren Strukturen und in ihrer Praxis ausrichten sollen. Als Ergebnis gemeinsamer Diskussion des öffentlichen Trägers mit den freien Trägern und als Grundlage für die verbindliche Zusammenarbeit ist eine Unterteilung in die Schwerpunktbereiche adressatenbezogene, organisatorische, methodisch-fachliche Leitsätze und Leitsätze zur Personalentwicklung vorgenommen worden. Inzwischen ist eine Qualitätsvereinbarung für die freien Träger der Jugendhilfe und den öffentlichen Trägern als gemeinsame Grundlage verbindlicher Vertragsbestandteil.

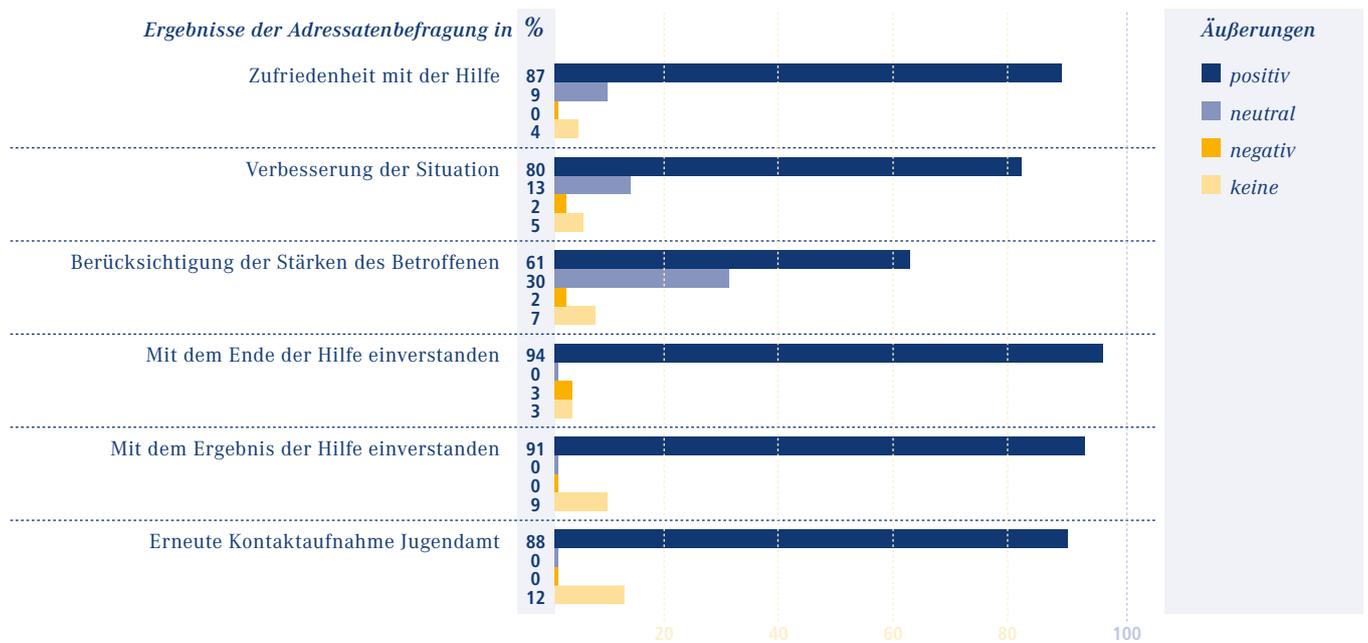
Darüber hinaus regelt eine aufgrund des Rahmenvertrages zwischen den vier freien Trägern der Jugendhilfe geschlossene **Kooperationsvereinbarung** die Gestaltung und Sicherstellung der Erziehungshilfeleistungen.

Die Steuerungsverantwortung für das Hilfeplanverfahren nach § 36 KJHG bei Hilfen zur Erziehung liegt beim öffentlichen Träger, die Durchführungsverantwortung beim freien Träger. Die Hilfeplanung orientiert sich am Hilfeentwurf des Adressaten. Der ASD hat eine Beratungsfunktion („Verbraucherberatung“) während des Hilfeprozesses.

Celle nimmt ab dem 01.01.2001 mit den vier vor Ort tätigen freien Trägern der Jugendhilfe die Finanzierung der niedrigschwelligen ambulanten und teilstationären Erziehungshilfe aus einem Budget heraus vor. Das Budgetvolumen umfasst 2003 2 Mio. Euro und wird den Trägern in vierteljährlichen Abschlägen zur Verfügung gestellt. Als Sozialraum i.S.d. Budgets gilt das Gesamtstadtgebiet. Der Bereich der stationären Unterbringungen wird derzeit weiter vom öffentlichen Träger gesteuert. Verändert sich der stationäre Bereich, so verändern sich auch die Rahmenbedingungen zu Gunsten, bzw. zu Ungunsten des Sozialraumbudgets.

Zur Überprüfung der Hilfeplanziele wird das Verfahren nach „S.M.A.R.T.“¹ angewandt. Daneben werden Adressatenbefragungen vorgenommen, Mitarbeiterereinschätzungen zur Erziehungshilfe erstellt und in den Arbeitsprozess implementiert.

Das Teilbudget umfasst alle Leistungen für laufende und neue ambulante und teilstationäre Erziehungshilfen. Es kommt zu 95% direkt zur Auszahlung, während sich die restlichen 5% der Gesamtsumme an zu erbringende Bedingungen der freien Träger knüpfen. Darüber hinaus werden weitere finanzielle Anreize für den Einsatz von Volunteers sowie für ausweislich hervorragende

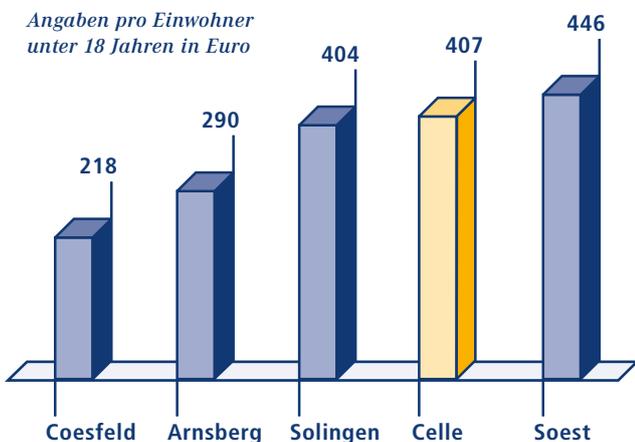


¹ Methode zur Konkretisierung von Praxiszielen im Hilfeplanverfahren nach K. Hekele



Zuschussbedarf für Hilfen zur Erziehung im Jahr 2002

Angaben pro Einwohner
unter 18 Jahren in Euro



ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiter Celle
Jörg Brüsewitz

joerg.bruesewitz@celle.de

Ergebnisse – durch Feststellung des Jugendhilfeausschusses nach Teilnahme am Erziehungshilfeworkshop – geschaffen. Geplant ist die Einbeziehung von Krisenintervention und -management sowie die Finanzierung von Verstärkerfunktionen zur Unterstützung des Hilfeprozesses mit jeweils einem weiteren 1% Budgetanteil.

Kompass-Vergleichsdaten

Im Kompass-Projekt rangiert Celle bei den Ausgaben für Hilfen zur Erziehung noch im Mittelfeld. Langfristig setzt die Stadt jedoch über die Steuerung mit dem Sozialraumbudget auf eine maßvolle Entwicklung dieser Kosten entgegen dem Trend.

Durch die Umkehr von stationären zu ambulanten Erziehungshilfen werden im Rahmen der vorgestellten Steuerung im Sozialraumbudget Qualität und Kosten gleichermaßen beeinflusst. Bei gleich bleibender Anzahl der stationären Fälle können im ambulanten Bereich statt 284 Fälle in 1997 aktuell 481 Fälle erreicht werden. Die Ausweitung der Fallzahlen konnte weitgehend kostenneutral gestaltet werden aufgrund von Niedrigschwelligkeit der Angebote, Ressourceneinsatz (Volunteers) und einer Reduzierung der individuellen Hilfeanteile zugunsten gruppenpädagogischer und gemeinwesenorientierter Angebote (sechs Stadtteilprojekte).

Veränderungen in der Praxis

Das Sozialraumbudget der Jugendhilfe in Celle hat aber auch Erfolge auf einer anderen Ebene erzielen können. Für die Prozessqualität von ganz wesentlicher Bedeutung und damit Garant für das Gelingen des Miteinanders waren folgende Faktoren:

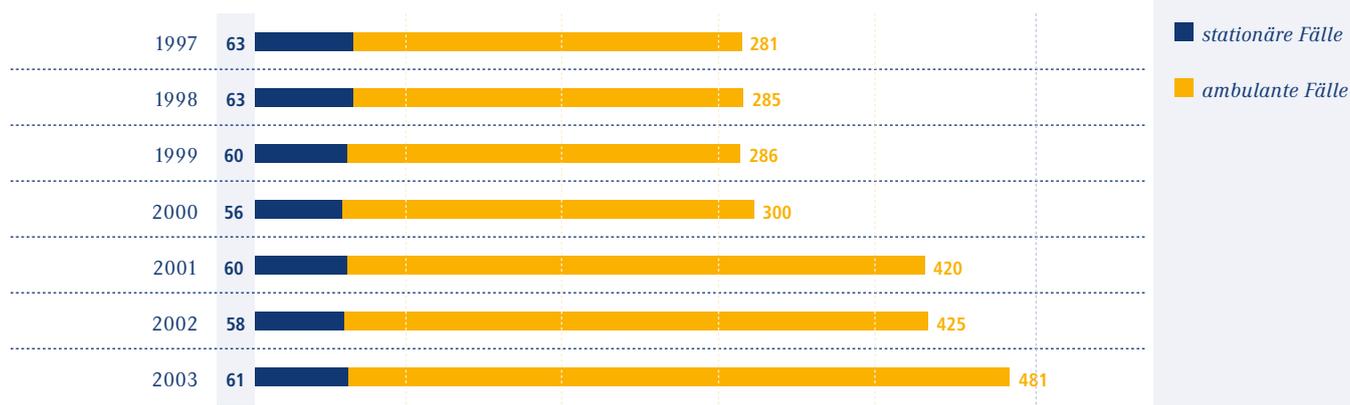
1. Die freien Träger der Jugendhilfe haben es geschafft, von der Rolle der Konkurrenten am Markt in die Rolle des mitverantwortlichen Planers zu wechseln.
2. Der öffentliche Träger der Jugendhilfe war zu verantwortungsvoller partnerschaftlicher Zusammenarbeit und zur Teilung von Planungsverantwortung und -macht bereit.
3. Die MitarbeiterInnen in ihrer neuen Rolle waren bereit, die Veränderungen mit zu vollziehen.



Das Finanzierungsmodell der sozialräumlichen Budgetierung wird weitergeführt und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess fortentwickelt. Voraussetzung für die Implementierung ist die Bereitschaft zur Kooperation aller Beteiligten.

Nähere Informationen und Auskünfte erhalten Sie bei der Stadt Celle.

Verhältnis stationärer / ambulanter Fälle in der Jugendhilfe Stadt Celle



„Notwendige Schlüsselkompetenzen, wie Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit und Teamfähigkeit, müssen in der Schule bereits frühzeitig erlebt, erlernt und kontinuierlich trainiert werden.

Risikofaktoren für Lernschwierigkeiten können schon im Kindergarten erkannt und reduziert werden.

Dies ist eine Chance, die unbedingt genutzt werden muss.“

Gerd Schmidt, Leiter des Fachbereichs Schule und Jugend, Stadt Arnsberg



2.3 Früh investieren statt spät reparieren

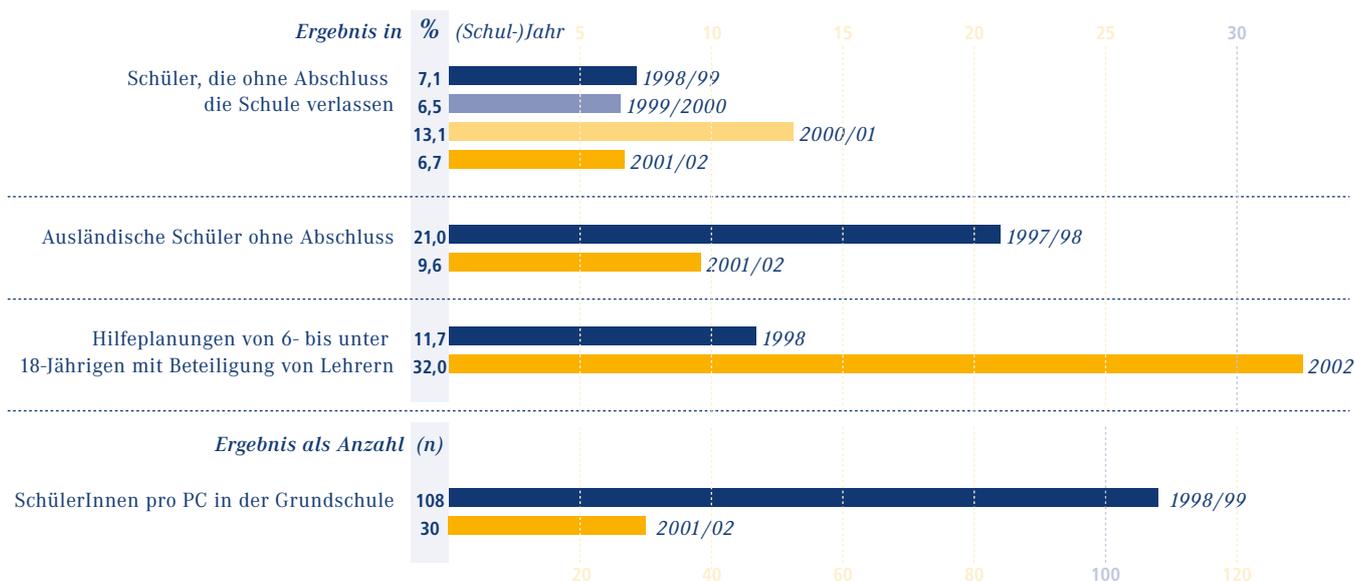
Arnsberg: Sprachförderung in Kindergärten und flexible Schulsozialarbeit

Die Auswertung der Datenerhebung im Rahmen des Kompass-Projekts führte in Arnsberg im Bereich Bildung zu zwei Besorgnis erregenden Ergebnissen: Es gab nicht nur besonders viele Schüler, die die Schule ohne Abschluss verlassen, sondern auch überdurchschnittlich viele Auszubildende, die ihre Lehre abbrechen. Es stellte sich die Frage, wie man die Problematik des Schulversagens und des damit häufig vorprogrammierten Fehlstarts in den Beruf angehen könnte. Bisherige Erfahrungen hatten gezeigt, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Bildungs- und Berufschancen nur dann erfolgreich sein können, wenn sie möglichst früh, zielgerichtet und kontinuierlich erfolgen. Daraus wurde mit zwei Projekten die Konsequenz gezogen:

1. die Verstärkung der sozialen Arbeit an Schulen („Flexible Schulsozialarbeit“) und
2. die Prävention von Lese- und Rechtschreibschwierigkeiten in städtischen Kindertageseinrichtungen

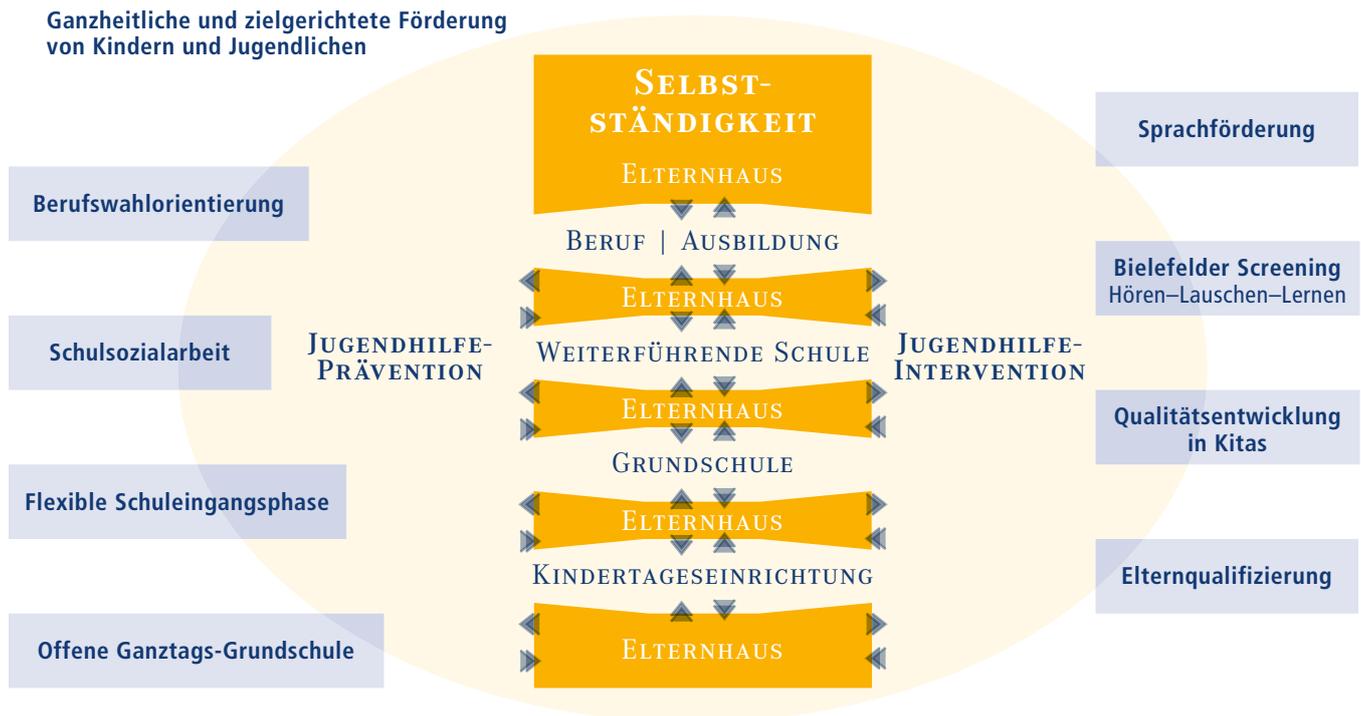
1. Flexible Schulsozialarbeit

Notwendige Schlüsselkompetenzen, wie Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit und Teamfähigkeit, müssen bereits frühzeitig erlebt, erlernt und kontinuierlich trainiert werden. Eine erst am Ende der Schulzeit in den Klassen 9 und 10 einsetzende sozialpädagogische Begleitung zur Berufsorientierung setzt zu spät ein und greift zu kurz.



Diese Erkenntnis führte u.a. dazu, dass insbesondere Haupt- und Sonderschulen Anträge auf Schulsozialarbeit stellten, die aber in dieser intensiven und flächendeckenden Form durch die Jugendhilfe nicht geleistet werden konnte. Ein wirkungsvolles Konzept muss deshalb anders ansetzen und sollte das gesamte „System Schule“ umfassen, indem möglichst alle Jahrgangsstufen, das Kollegium und die Eltern einbezogen werden. Deshalb wurde auf der Grundlage der vorhandenen Qualifikationen und Mittel das Präventionsangebot „Flexible Schulsozialarbeit“ entwickelt und erstmals zu Beginn des Schuljahres 2002/03 an den Haupt- und Sonderschulen angeboten. Die Konzeption entstand in Zusammenarbeit von Verwaltung, Schulen, der Schulaufsicht, freien Trägern der Jugendhilfe und der Politik und wurde mit Beschluss des Ausschusses für Schule und Jugend Grundlage für die zukünftige Arbeit.

Flexible Schulsozialarbeit ist präventive Hilfe zur Förderung von Kindern und Jugendlichen. Sie begibt sich mit ihren Angeboten an den Ort der Handlung und entwickelt flexible, der jeweiligen Schule (zunächst Haupt- und Sonderschule) angepasste Lösungsangebote. Dazu sind verschiedene Programmbausteine entwickelt worden, die konzeptionell aufeinander aufbauen. Ziel ist es, dass möglichst alle Schülerinnen und Schüler die Bausteine durchlaufen. Die Bausteine der flexiblen Schulsozialarbeit sind Sozialkompetenztraining für die Jahrgänge 5 und 6, Konflikttraining für die Jahrgänge 7 und 8 und Berufsorientierung für die Jahrgänge 9 und 10. Außerdem gibt es Angebote für spezielle Zielgruppen (z.B. Mädchen, Jungen). Teil des Projektes ist darüber hinaus die Beratung und Unterstützung von Lehrern und Eltern. In einer Befragung in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Dortmund beurteilten über 68 % der Schülerinnen und Schüler und über 60 % der Lehrerinnen und Lehrer das Sozialkompetenztraining insgesamt mit „sehr gut“ oder „gut“. Aufgrund dieser guten Ergebnisse ist vorgesehen, die Konzeption auf weitere Schulformen auszuweiten. Über die „Flexible Schulsozialarbeit“ liegen noch keine weiteren Vergleichsdaten vor. Aber schon jetzt zeichnet sich ab, dass das Konzept sein Ziel – weniger Schulabbrecher und weniger Sonderschüler – erreichen wird.



2. Prävention von Lese- und Rechtschreibschwierigkeiten (LRS) in städtischen Kindertageseinrichtungen

Bei den Schuleingangsuntersuchungen wurden in Arnsberg bei 15% der Kinder Defizite im Bereich der sprachlichen Entwicklung festgestellt. Im Kompass-Projekt verfolgt die Stadt u.a. das Ziel, die frühkindliche Bildung zu stärken. Motto: „Früh investieren statt spät reparieren.“ Als Schwerpunkt wurde die „Förderung der Sprachkompetenz“ festgelegt. Darüber hinaus sollen Risikofaktoren in der kindlichen Entwicklung, wie z.B. Lese-Rechtschreibschwierigkeiten, frühzeitig erkannt und reduziert werden.

Als Konzept wurde das Bielefelder Screening zur Früherkennung von Lese- und Rechtschreibschwierigkeiten (BISC) und das Förderprogramm „Hören, Lauschen, Lernen“(HLL) übernommen. Alle schulpflichtigen Kinder in den städtischen Kindertageseinrichtungen nehmen an dem BISC-Test teil. Nach Auswertung des Tests werden die so genannten Risikokinder durch das Programm HLL gefördert. Das Förderprogramm besteht aus täglich 10 Minuten spielerischen Übungen über einen Zeitraum von 20 Wochen. Bei Kindern mit besonderem Förderbedarf erfolgt eine individuelle Begleitung der Kinder und ihrer Eltern.

Die konzeptionelle Entwicklung erfolgte in Zusammenarbeit mit freien Trägern, Eltern, Verwaltung und der Politik. 18 Erzieherinnen wurden durch eine externe Psychologin

projektbegleitend fortgebildet. Das Projekt wurde über die Medien, u.a. auch im Regionalprogramm des WDR, bekannt gemacht und öffentlich diskutiert.

Im Kindergarten-Jahr 2002/2003 nahmen 13,5% und im Kindergarten-Jahr 2003/2004 11,1% der fünfjährigen Kinder am Förderprogramm teil. Die praktische Umsetzung lief in allen Kindertageseinrichtungen ohne Schwierigkeiten und wird von allen Beteiligten als erfolgreich empfunden. Lediglich in kleineren Einrichtungen wird die Bindung von hohen Zeitreserven als Schwierigkeit gesehen. Eine Elternumfrage ergab durchweg positive Rückmeldungen: Die Übungen hätten nicht nur die Sprachkompetenz der Kinder verbessert, sondern sich auch positiv auf ihr Selbstwertgefühl und ihre soziale und emotionale Entwicklung ausgewirkt. Die Arnsberger Kindergärten haben mit dem Projekt neue Aufgaben der frühkindlichen Förderung übernommen und bereiten den Übergang auf die Grundschule besser vor. Eine Wirkungsanalyse durch die Grundschule ist geplant. Bezüglich der Reduzierung von Schulabbrüchen und Zuweisungen an die Sonderschulen findet eine Langzeitbeobachtung durch das Projektteam statt.

ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiterin Arnsberg
Adelheid Appelhans
controlling@arnsberg.de

In den Projektkommunen sind fast 40 Prozent der Schulanfänger in ihren ersten Lebensjahren unzureichend medizinisch untersucht worden.

Werden die Untersuchungen nicht durchgeführt, können Entwicklungsstörungen des Kindes nicht frühzeitig erkannt werden.



2.4 Mehr medizinische Vorsorge für benachteiligte Kinder

Landkreis Osnabrück:
Kampagne für die Gesundheitsförderung
von Kindern

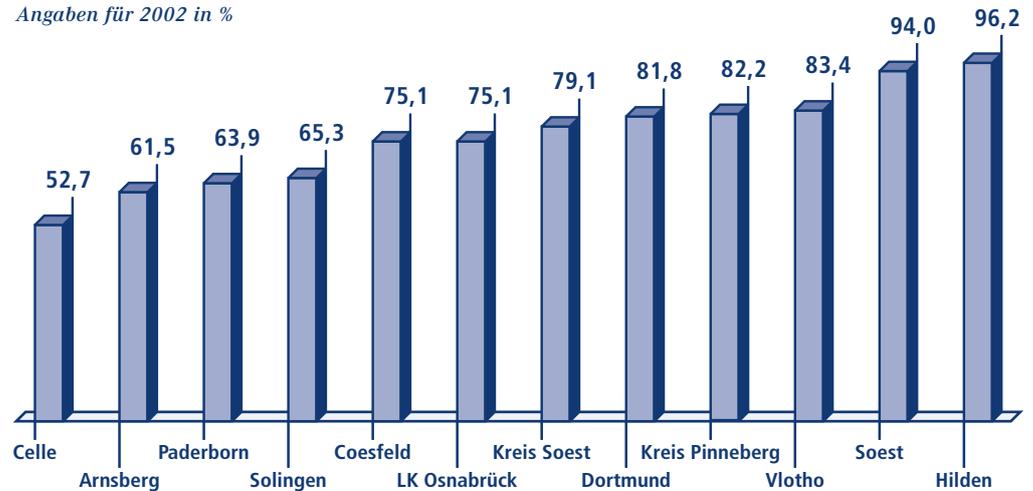
Im Landkreis Osnabrück wirbt eine Kampagne für eine bessere Vorsorge bei Kindern. Kinder aus sozialen Risikogruppen nehmen seltener an medizinischen Vorsorgeuntersuchungen teil. Zu diesem Ergebnis kamen die Datenerhebungen zur Lebenssituation von Kindern und Jugendlichen im Rahmen des Kompass-Projektes. Diese Daten stellen für die Kommunen die Grundlage für konkrete Ziele und Maßnahmen dar, um die Situation von Kindern und Jugendlichen vor Ort zu verbessern. Ein Beispiel ist der Landkreis Osnabrück, der dieses Ergebnis zum Anlass nahm, am „Runden Tisch“ mit allen Beteiligten eine Kampagne für eine bessere Gesundheitsvorsorge für Kinder zu starten.

Wie wichtig Datenerhebungen sind, um gezielt Probleme angehen zu können, zeigt das Thema medizinische Frühuntersuchungen bei Kindern. So wurde beispielsweise festgestellt, dass in den Projektkommunen fast 40 Prozent der Schulanfänger in ihren ersten Lebensjahren unzureichend medizinisch untersucht werden. Bis zum sechsten Lebensjahr sind insgesamt neun Früherkennungsuntersuchungen vorgesehen. Geprüft werden unter anderem Seh- und Hörvermögen, Bewegungsverhalten, Sprachentwicklung sowie Sozialverhalten und psychische Entwicklung. Werden die Untersuchungen nicht durchgeführt, können Entwicklungsstörungen des Kindes nicht frühzeitig erkannt werden.

Besonders gefährdet sind Kinder aus sozialen Risikogruppen. Hier nehmen mehr als die Hälfte nicht an den beiden wichtigen Untersuchungen teil, die im Alter von vier und fünf Jahren vorgesehen sind (U8 und U9). Bei diesen Kindern treten besonders häufig Entwicklungs-, Sprach- und Verhaltensprobleme sowie Seh- und Hörstörungen auf. Zu einem überproportional hohen Anteil benötigen diese nicht untersuchten Kinder später kostenintensive pädagogische Förderung.

Anteil der Schulantänger mit vollständigen Vorsorgeuntersuchungen

Angaben für 2002 in %



Vorsorge bei Kindern und Jugendlichen verbessern

Der Landkreis Osnabrück hat aufgrund der Erkenntnisse aus der Datenerhebung eine umfassende Frühuntersuchungsinitiative gestartet. Basierend auf den Ergebnissen des in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung im Januar 2002 durchgeführten interkommunalen Fachforums „Gesundheitsvorsorge bei Kindern“ ergriffen Stadt und Landkreis Osnabrück die Initiative. Zusammen mit Vertretern aus dem Gesundheitsbereich, wie Kinder- und Jugendärzten, Vertretern der Krankenversicherungen und Kindergärten, wurde eine Kampagne entwickelt. Das Ziel: die Vorsorge bei Kindern in Stadt und Landkreis zu verbessern. Wichtiger Bestandteil der Arbeit waren „runde Tische“, bei denen über die Möglichkeiten beraten wurde, die Teilnahme an den Vorsorgeuntersuchungen zu verbessern.

Seither wirbt eine intensive Öffentlichkeitsarbeit um die Aufmerksamkeit der Eltern. Plakate, Presse sowie mehrsprachige Infoblätter und gezieltes Ansprechen der Mütter und Väter z.B. in den Kindergärten wecken das Interesse bzw. das Problembewusstsein für die Früherkennung von behandlungsbedürftigen und meistens ja auch behandelbaren Entwicklungsdefiziten und Krankheiten.

ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiter
LK Osnabrück
Carsten Große Starmann
☎ starmannca@lkos.de

Zusätzlich wurden bekannte Risikogruppen von den Sozialdiensten besonders motiviert: Der Landkreis erstattet Familien, deren Lebensunterhalt aus Sozialhilfemitteln bestritten wird, auf Antrag die Fahrtkosten, damit die Teilnahme an den Vorsorgeuntersuchungen nicht an den Kosten für die Fahrt zum Kinderarzt scheitert.

„Die Menschen in unserer Stadt haben heute ein verändertes Selbstverständnis. Sie leben individueller und orientieren sich stärker an ihren unmittelbaren Interessen und Lebenslagen. Dies eröffnet neue Chancen der Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern, erschwert teilweise aber auch gemeinwohlorientierte Beratungen und Entscheidungen.“

Gerhard Langemeyer, Oberbürgermeister der Stadt Dortmund

2.5 10.000 Bürger mobilisiert

Bürgerbeteiligung in Dortmund

Bürgerbeteiligung ist in Dortmund die Antwort auf zwei gesellschaftliche Trends:

- Zum einen die „Politikverdrossenheit“. Indizien dafür waren die sinkende Wahlbeteiligung und die Unzufriedenheit mit dem Stadtrat. Mehr Einflussmöglichkeiten sollten dazu beitragen, die Zufriedenheit der Bürger mit der Politik und ihre Identifikation mit der Stadt zu stärken.
- Zum anderen die Herausforderung, in Zeiten knapper Ressourcen und veränderter Werte die Lebensqualität zu gewährleisten und weiter zu entwickeln. Bürgerbeteiligung gilt in diesem Zusammenhang als Quelle für neue Formen der Kooperation und Leistungserbringung. Die Stadt Dortmund versteht sich daher auch als Mitorganisator kooperativer Projekte im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung.



Daten & Fakten signalisierten Handlungsbedarf

Als deutliches Signal wurden zwei Ergebnisse aus der Kompass-Befragung verstanden: Nur 25,4% der Bürger waren der Meinung, dass der Stadtrat die Interessen der Bürger vertritt. Nur 38,1% der Befragten waren zufrieden mit dem Einfluss, den man als Bürger auf das städtische Geschehen hat. Sowohl die politischen Parteien als auch die Verwaltung waren sich schnell einig, dass der Bevölkerung mehr aktive Mitwirkungsmöglichkeiten eingeräumt werden müssten. Um den richtigen Weg gibt es unter den Parteien inzwischen einen regelrechten „Wettbewerb in Sachen Bürgerbeteiligung“. Unterstützung erhielt die Forderung auch aus dem

„Polis“¹-Arbeitskreis Dortmund. Als Ergebnis aus dem Kompass-Zielfindungsworkshop wurde ein Extra-Geschäftsbereich „Bürgerschaft/Politik/Verwaltung“ eingerichtet, der direkt im Rathaus bei Oberbürgermeister Gerhard Langemeyer angesiedelt ist. Der Prozess wurde getragen vom Rat, dem „Polis“-Arbeitskreis Dortmund, der Verwaltung und den Bürgern, die an Hearings und Strategieworkshops teilnahmen. Darüber hinaus gab es zwei zentrale Veranstaltungen für Politik, Verwaltung und Bürger in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung.

Um die kommunale Selbstverwaltung zu stärken, verfolgte die Stadt Dortmund eine doppelte Strategie:

1. Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement zu verstärken
2. Die Ausschüsse umzustrukturieren, um mehr Effizienz zu erreichen

So wurde beispielsweise der Haupt- und Finanzausschuss zum politischen Steuerungsausschuss, dessen Planungs- und Entscheidungskompetenzen erweitert wurden.



Bürgerbeteiligung konkret

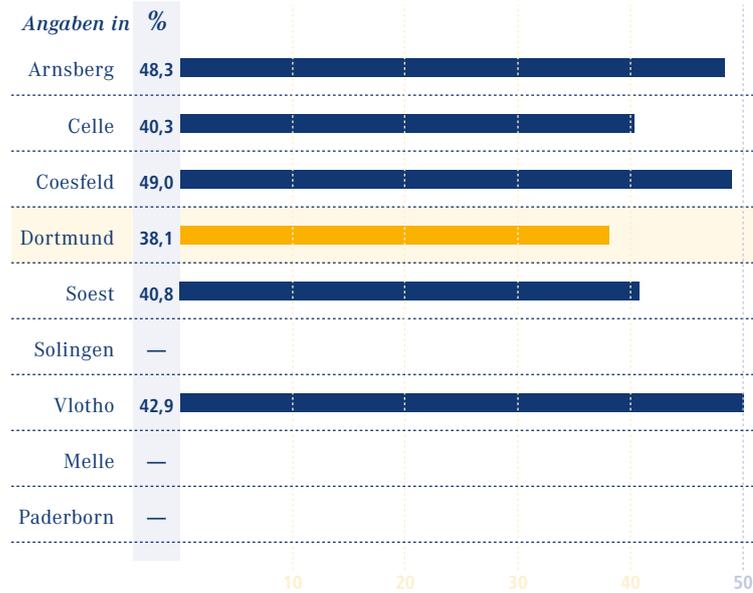
Zahlreiche Veranstaltungen und Projekte trugen dazu bei, Bürgerbeteiligung in Theorie und Praxis zu erproben und weiter zu entwickeln. Innerhalb des Projektes „Stadtbezirkmarketing“ fanden in zehn Dortmunder Stadtbezirken Bürgerforen statt. Im Rahmen des „vorgezogenen“ (weil nicht gesetzlich vorgeschriebenen) Anhörungsverfahrens zum Flächennutzungsplan wurden 70 bis 80 Veranstaltungen durchgeführt, an denen ca. 10.000 (!) Bürger teilnahmen. Es wurden 1.400 Anregungen eingereicht. Stadtbezirks- und Entwicklungskonzepte sollen die Diskussion auf Stadtbezirksebene vertiefen. Es gibt zahlreiche zielgruppenspezifische Beteiligungsverfahren und Angebote: z.B. Kinderbüro, Jugendbüro, Agenda-Büro. Das Beteiligungsverfahren zur familienpolitischen Leitlinie führte zu einer Neuorientierung in der Familienpolitik. Aus Kundenworkshops und Befragungen gingen eine Ausweitung der Öffnungszeiten sowie der Bürgerservice „aus einer Hand“ hervor. Kinder planen Spielplätze mit, ihre Eltern übernehmen die Patenschaft über den Spielplatz. Gemeinsam mit dem städtischen Entsorger und dem Umweltamt setzen sich Bürger für ein sauberes Dortmund ein („sauber macht lustig“). Der Rat der Stadt Dortmund hat eine Satzung zur Durchführung von Bürgerentscheiden nach Schweizer Vorbild verabschiedet.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor gilt Transparenz. Sowohl die Beteiligungsspielräume der Bürgerinnen und Bürger als auch die Entscheidungsprozesse der politischen Gremien wurden klar beschrieben und für die Bürger nachvollziehbar gestaltet. In Dortmund sind alle Informationen über das Internet zu beziehen (inklusive der Sitzungsvorlagen und

¹ Polis ist ein Projekt der Bertelsmann Stiftung zur Politikreform. <http://www.politikreform.de>

Berichte der Stadt Dortmund). Angebote oder Befragungen zur Bürgerbeteiligung müssen alle Bevölkerungsgruppen ansprechen. Es waren besonders solche Formen der Beteiligung erfolgreich, die Mitsprache, Mitverantwortung und persönliches Engagement verbinden und fördern. Motto: „Wer sich engagiert, muss auch beteiligt werden.“ Nicht zuletzt galt das Augenmerk der so genannten Anerkennungskultur, beispielsweise durch direkte Ansprache und Dank des Oberbürgermeisters in persönlichen Briefen, Reden etc.

Zufriedenheit mit dem Einfluss auf das städtische Geschehen



Frage: „Glauben Sie, dass der Bürger Einfluss auf das städtische Geschehen hat?“

Positive Äußerungen

Quelle: Allenbacher Archiv, IfD-Umfrage 4238

Positive Kosten-/Nutzenanalyse

Inzwischen blickt Dortmund auf zahlreiche positive Erfahrungen und Ergebnisse zurück. Dazu gehört insbesondere die enorme Anzahl von Menschen, die aktiviert werden konnten. Ein breites Methodenspektrum zur Bürgerbeteiligung wird kontinuierlich und systematisch angewendet. Eine Vor-Ort-Befragung 2004 zu den Service-Leistungen der Stadt macht deutlich, dass überall dort, wo Bürger Kontakt zur Stadt haben, die Zufriedenheit gestiegen ist. „Konkrete Angebote greifen die Bürger auf – ausgehend von ihren eigenen Interessen und eigenen Themen“, so Hermann Schultenkämper, Kompass-Projektleiter in Dortmund. Bürgerbeteiligung kostet natürlich, ob es um Internet-Auftritte oder um die Organisation von Veranstaltungen geht. Dem gegenüber steht vielfältiger Nutzen. Dazu gehört zunächst einmal die Aktivierung von Engagementpotential, beispielsweise für die offene Ganztagschule und die fünf Freibäder. Nicht zuletzt wird sich die höhere Zufriedenheit mit Politik und Stadtverwaltung in vielfältiger Weise auf das Klima und die Identifikation mit der Stadt auswirken.



ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiter
 Dortmund
 Hermann Schultenkämper
 hschulte@stadtdo.de

2.6 „Familienpolitik ist Chefsache“



Interview mit Oberbürgermeister Dr. Gerhard Langemeyer zum Familien-Projekt Dortmund

Bertelsmann Stiftung: *Dortmund hat das Familien-Projekt entwickelt. Was beinhaltet dieses Projekt?*

OB Dr. Gerhard Langemeyer: Ziel ist es, Dortmund zu einem hochwertigen Standort für junge Familien zu entwickeln. Dabei bündeln wir die für Familien wesentlichen Politikfelder Schule und Bildung, Ausbau der Ganztagsbetreuung, attraktive Freizeitmöglichkeiten und familienfreundliches Wohnen. Diese Handlungsfelder werden stadtweit als Querschnittsaufgabe verstanden und im Projekt koordiniert angegangen. Gegenwärtig steht der Ausbau der Ganztagsbetreuung im Vorschulalter und im Primarbereich im Vordergrund der Projektarbeit.

Ich glaube, dies ist ein entscheidender Hebel für mehr Familienfreundlichkeit. Durch zusätzliche Angebote in der Ganztagsbetreuung schaffen wir mehr Chancengleichheit für Kinder, ermöglichen den Eltern eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und entlasten Alleinerziehende.

„Eltern unterscheiden nicht,

welche staatliche Instanz

für welche Frage zuständig ist.

Ihnen geht es um die

Lebensqualität, die ihnen eine Stadt

in Sachen Familienfreundlichkeit

und Zukunftsfähigkeit bietet“

Bertelsmann Stiftung: *Welche Ausgangslage hat zu dem Familien-Projekt geführt? Wie war die Datensituation?*

OB Dr. Gerhard Langemeyer: Dortmund steht vor den gleichen Herausforderungen, wie die meisten großen Städte: sinkende Geburtenzahlen und Abwanderung gerade junger Familien ins Umland. Die Städte und Gemeinden stehen heute nicht nur in einem Wettbewerb um Arbeitsplätze, sondern auch um Einwohnerinnen und Einwohner. Zudem wissen wir aus Befragungen des Jugendamtes, dass ein großer Bedarf an Ganztagsbetreuung besteht.



OB Dr. Gerhard Langemeyer: Das Familien-Projekt ist Chefsache im Rathaus. Für dieses Projekt engagiere ich mich persönlich. Mir geht es darum, möglichst viele Menschen für dieses Vorhaben zu begeistern und zum Mitmachen zu gewinnen.

Daher haben wir in Dortmund die entsprechenden Strukturen geschaffen. Alle wesentlichen Grundlagen der Familienpolitik – wie die „familienpolitische

Leitlinie der Stadt Dortmund“ und die konkreten Vorhaben des Familien-Projektes – werden vom Rat der Stadt getragen. Durch unser „familienpolitisches Netzwerk“ gewährleisten wir, dass Bürgerinnen und Bürger, Politik, Verbände und Verwaltung die Familienpolitik einvernehmlich weiterentwickeln. Das Familien-Projekt selbst bündelt die Verwaltungspower: Hier sind Ressourcen und Personal konzentriert. Gegenwärtig

arbeiten 19 Mitarbeiter/innen im Familien-Projekt. Das Familien-Projekt ist dezentral organisiert. In jedem unserer zwölf Stadtbezirke wurde eine Regiestelle des Projektes eingerichtet. Die Regiestellen organisieren die Arbeit vor Ort: Wie kann die Betreuungssituation im Stadtbezirk verbessert werden? Wie können Schule, Jugendhilfe, Vereine, Verbände und Eltern zusammenarbeiten? Jeder Stadtbezirk hat in Dortmund einen „Kümmerer“, der die lokalen Akteure zusammenbringt und gemeinsames Handeln organisiert.

Bertelsmann Stiftung: *Welche Schlussfolgerungen haben Sie aus dieser Datensituation gezogen? Welche Strategie haben Sie entwickelt?*

OB Dr. Gerhard Langemeyer: Wir können die Zukunft unserer Stadt nur gestalten, wenn die Menschen ihre persönliche Lebensplanung mit der Zukunft ihrer Stadt verbinden. Wir wollen, dass die Menschen bleiben und auf unsere Stadt bauen. Ein familienfreundliches Klima ist heute – neben der Frage der Arbeitsplätze – ein wichtiger Standortvorteil. Eltern unterscheiden nicht, welche staatliche Instanz für welche Frage zuständig ist. Ihnen geht es um die Lebensqualität, die ihnen eine Stadt in Sachen Familienfreundlichkeit und Zukunftsfähigkeit bietet. Deshalb haben wir unsere kommunalen Ressourcen in der Familienpolitik gebündelt. Wir wollen in dieser Frage sichtbare Fortschritte erzielen.

Bertelsmann Stiftung: *Wer wurde und wird bei der Entwicklung des Familien-Projektes beteiligt? Wo ist das Projekt angesiedelt?*

Bertelsmann Stiftung: *Wie weit stand das Kompass-Projekt hierbei Pate?*

OB Dr. Gerhard Langemeyer: Durch das Kompass-Projekt wurde deutlich, dass sich Kommunalpolitik an langfristigen strategischen Zielen orientieren muss. Tagespolitischer Aktionismus reicht nicht aus, um eine Stadt auf die Herausforderungen der Zukunft einzustellen. Bei den gemeinsamen Diskussionen wurde schnell deutlich, dass der demographische Wandel eine der zentralen Herausforderungen ist, vor denen wir heute stehen. Mit dem Familien-Projekt haben wir entsprechende Konsequenzen gezogen.

Bertelsmann Stiftung: *Was genau möchten Sie mit dem Familien-Projekt erreichen? Wie messen Sie den Erfolg?*

OB Dr. Gerhard Langemeyer: Mit dem Familien-Projekt wollen wir spürbare Verbesserungen für Familien erreichen. Das muss konkret nachvollziehbar sein. Im Zeitraum 2000 bis 2004 wurden 251 Mio. Euro in die Sanierung und Erweiterung unserer Schulgebäude investiert, zum laufenden Schuljahr wurden 1.680 Ganztagsbetreuungsplätze an 28 Dortmunder Grund- und Sonderschulen geschaffen. Im Jahre 2002 haben wir mit dem Neubau von 900 Ein- und Zweifamilienhäusern das zweitbeste Ergebnis NRW-weit erzielt. An unseren Ferienfreizeitangeboten nahmen in den Sommerferien 2003 mehr als 100.000 Dortmunder Kinder teil. Für das Jahr 2004 haben wir uns erneut die Schaffung von 500 zusätzlichen Ganztagsbetreuungsplätzen an elf weiteren Grundschulen vorgenommen. Auch im Vorschulbereich werden 500 weitere Ganztagsplätze geschaffen. In den Bereichen Bildung, Ganztagsbetreuung und Bauen nehmen wir bereits heute landesweit eine Spitzenposition ein. Diese wollen wir weiter ausbauen. Viele dieser Dinge werden sich erst langfristig auswirken. Was mich bereits heute optimistisch stimmt: Trotz gegenteiliger Prognosen hat unsere Stadt in den letzten Jahren keine Einwohner verloren, sondern leicht hinzugewonnen. Wir entwickeln uns gegen den Trend. Dazu hat unsere Familienpolitik sicherlich beigetragen.

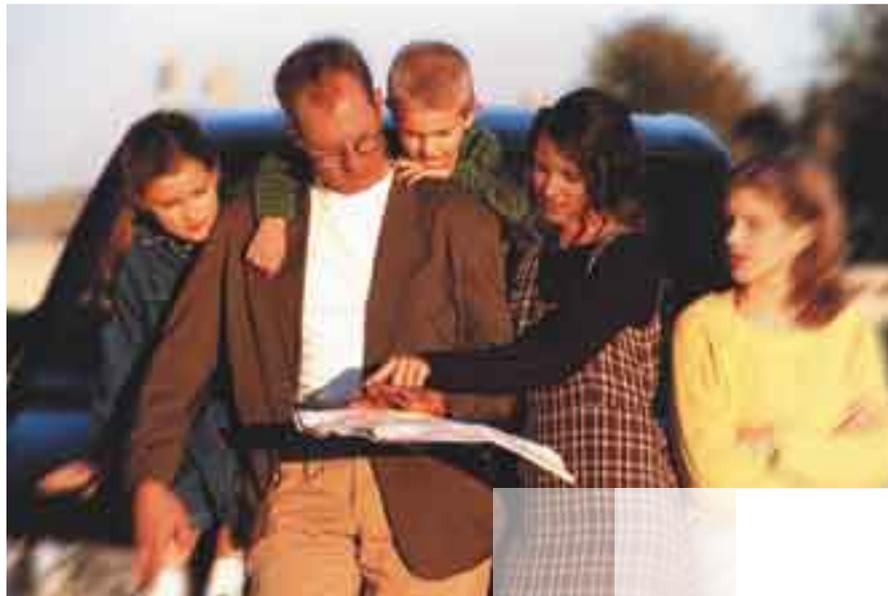
Bertelsmann Stiftung: *Welche Tipps geben Sie, anknüpfend an Ihren Prozess, anderen Kommunen mit auf den Weg?*

OB Dr. Gerhard Langemeyer: Die Städte und Gemeinden tun viel in Sachen Familienpolitik. Häufig werden diese Leistungen aber nicht als Gesamtangebot wahrgenommen. Kinder- und Jugendarbeit, Schulpolitik, Freizeit und Wohnen sind in verschiedenen Ressorts angesiedelt und werden isoliert diskutiert. Eine Bündelung und Kooperation schafft hier schnell Synergieeffekte und erleichtert die Konzentration auf ein gemeinsames strategisches Ziel.

Familienpolitik genießt heute zu Recht einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert. Sie motiviert Menschen zu Engagement und Eigeninitiative. Wir können die kommunale Selbstverwaltung nur weiterentwickeln, wenn wir die Initiative und Eigenständigkeit der Menschen fördern. Die gemeinsame Zielsetzung familienfreundliche Stadt setzt viele Energien frei.

Lokale Familienpolitik braucht auf der gesamtstädtischen Ebene einen breiten gesellschaftlichen Konsens und übergreifende Ziele. Konkret wird sie jedoch in den Stadtteilen vor Ort umgesetzt. Wir konnten nur deshalb so große Erfolge in kurzer Zeit erreichen, weil wir auf der Stadtteilebene mit Hilfe der Regiestellen des Familien-Projektes die vorhandenen Ressourcen mobilisiert und spezifische Lösungen umgesetzt haben.

Die Fragen stellte Claudia Walther von der Bertelsmann Stiftung



ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiter

Dortmund

Hermann Schultenkämper

✉ hschulte@stadtdo.de

Mehr Informationen unter:

www1.dortmund.de/themen/lokalpolitik

„Wir haben Netzwerke in organisierter Form hergestellt und ausgebaut, um mit allen relevanten Einrichtungen darüber ins Gespräch zu kommen, wie die Utopie vom besseren Zusammenleben aussehen kann.“

Anne Wehkamp, Integrationsbeauftragte der Stadt Solingen

2.7

Integration als Querschnittsaufgabe

Interkulturelles
Gesamtkonzept Solingen

In Solingen leben Menschen aus mehr als 130 Herkunftsländern. Der Anteil der ausländischen Bewohner an der Gesamtbevölkerung liegt mit Aussiedlern und Eingebürgerten bei knapp 20 %, das sind über 30.000 der insgesamt 163.000 Einwohner. Der Anteil der unter Dreijährigen mit Migrationshintergrund liegt bei 38 %.

Mit seinem 2001 im Rat beschlossenen Interkulturellen Gesamtkonzept nimmt Solingen beim Thema Integration eine Vorreiterrolle ein. Ziel ist es, das Thema Integration nicht nur auf sozialer Ebene zu behandeln, sondern als Querschnittsaufgabe in allen Politikfeldern der Verwaltung zu verankern und bei Planungsfragen, strategischen Entscheidungen und Fragen der Stadtkonzeption mit zu berücksichtigen. Ein weiterer Leitgedanke war, ein Netzwerk aller beteiligten gesellschaftlichen Kräfte und Institutionen zu schaffen und sie stärker im Sinne des Subsidiaritätsprinzips in die Arbeit einzubeziehen.

Der Ausschuss für Zuwanderer und Integrationsangelegenheiten (Zuwl) in Solingen war als Ausschuss mit Beschlussbefugnis ein Pilotprojekt in NRW. Unter anderem aus diesen Erfahrungen wurden die Handlungsempfehlungen des Innenministeriums NRW zur Beteiligung von Zugewanderten an der Kommunalvertretung abgeleitet, die für die nächste Legislaturperiode landesweit die Einrichtung von Integrationsräten ermöglichen.

Diese Gremien vertreten die Interessen der ausländischen Bewohnerinnen und Bewohner in der Kommune. Vertreter der Ausländerinnen und Ausländer werden zusammen mit Ratsmitgliedern über alle wichtigen Themen der Integrationspolitik beraten und beschließen. Der Zuwanderer und Integrationsrat kann sich mit allen Angelegenheiten der Gemeinde befassen, Anträge an den Rat oder andere Ausschüsse richten und Zuschüsse an ausländische Vereine und für Projekte zum besseren Zusammenleben von Ausländern und Deutschen bewilligen.

Anders als bisher haben jetzt auch eingebürgerte Deutsche bis zu zwei Jahren nach ihrer Einbürgerung das aktive Wahlrecht.

Zuwanderer und ihre Nachkommen sind auch in Solingen stärker von Arbeitslosigkeit, Sozialhilfebezug, unbefriedigenden Wohnsituationen und anderen Benachteiligungen betroffen, die sich auf Gesundheit, Lebensqualität und Zukunftschancen auswirken. Im Dezember 1999 entschied der Verwaltungsvorstand in Absprache mit den Dezernenten, in Vorbereitung auf das Interkulturelle Gesamtkonzept Arbeitsgruppen zu folgenden Schwerpunkten einzurichten:

- Beschäftigung
- Gesundheit
- Jugendhilfe / Schule / Bildung
- Wohnen und
- Sprache.

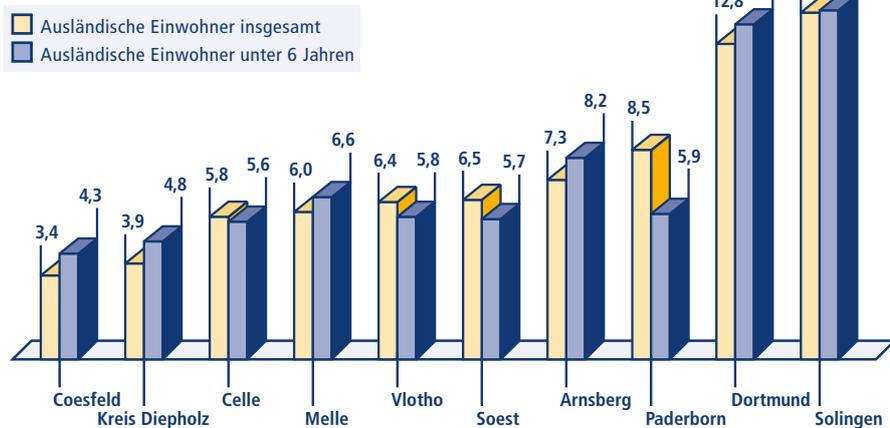


Integration als Verwaltungsaufgabe

Die Arbeitsgruppen wurden mit Fachleuten aus der Kommunalverwaltung und aus den entsprechenden Institutionen besetzt (Krankenhaus, Arbeitsamt, Wohnungsbaugesellschaft usw.). Verzichtet wurde auf die direkte Beteiligung der Politik. Zu den Vertretern der Migrantenorganisationen wurden enge Kontakte und Beteiligungsmöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen, z.B. auf den Hearings, hergestellt. Ihren Vorschlägen galt besondere Aufmerksamkeit. Nicht zuletzt waren einige der Fachleute in den Arbeitsgruppen selbst Menschen mit Migrationshintergrund. Ergänzend zu den Arbeitsgruppen kam regelmäßig eine Steuerungsgruppe zusammen. Ihr gehörten Wissenschaftler, die Moderatoren, der Vorsitzende des Ausschusses für Zuwanderer und Integration (ZuWI) und sein Stellvertreter an.

Anteil ausländischer Einwohner an der Bevölkerung mit Hauptsitz in der Kommune

Angaben vom 31.12.2002 in %



Nach rund zwei Jahren Arbeit lag der 50-seitige Abschlussbericht der Arbeitsgruppen vor. Seine Umsetzung wurde nach heftigen Debatten zunächst im „ZuWl“ und dann im Rat beschlossen. Seit Januar 2003 arbeitet eine Umsetzungsgruppe aus Verwaltung und Institutionen daran, die Handlungsempfehlungen in die Tat umzusetzen.

Bei der Einschulung eines Kindes ist die Motivation fremdsprachiger Mütter Deutsch zu lernen offenbar besonders hoch. Daraus ergab sich die Idee, im Rahmen der Einschulung alle Eltern auf entsprechende Möglichkeiten aufmerksam zu machen. Beim Einschulungsjahrgang 2004 bekundeten 120 Mütter ihr Interesse an einem Deutschkurs.

Die Schwerpunkte der Arbeit liegen zur Zeit auf folgenden Bereichen:

1. **Sprachförderung** wird in Kindergärten und Schulen sowie für Eltern und Multiplikatoren aus den Migranten-Gruppen angeboten. Die allgemeine Sprachkompetenz soll durch muttersprachlichen Unterricht und in Eltern-Kind-Gruppen gefördert werden. Darüber hinaus sollen Sprachlernangebote besser vernetzt werden.
2. **Der mobile Übersetzungsdienst** stellt die Kommunikation innerhalb der Verwaltung sicher und wird auch von Kindergärten, Schulen und anderen Einrichtungen angefragt. Ein weiterer Schwerpunkt sind Übersetzungen im Gesundheitsbereich, um Beschwerden abzuklären

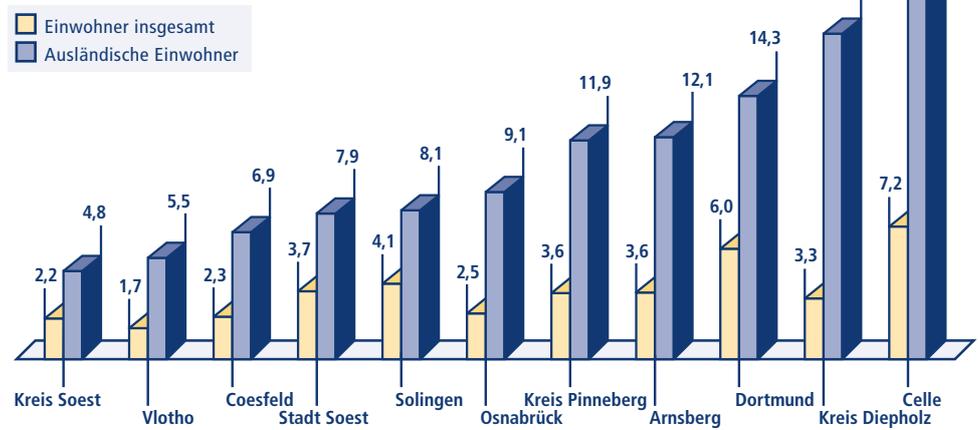
und Präventionsangebote beispielsweise in Faltblättern zu kommunizieren.

3. Bei der **Beschäftigungsförderung** gilt besondere Aufmerksamkeit dem Übergang Schule-Beruf. In Zusammenarbeit zwischen Schulen, Arbeitsamt, Jugendhilfe, Wirtschaftsförderung, RAA¹ und Beschäftigungsförderung wurden Beratungsangebote für Schülerinnen und Schüler ab der achten Klasse installiert. Dass junge Migranten eine Ausbildung bei der Stadtverwaltung machen können, wurde durch Öffentlichkeitsarbeit stärker bekannt gemacht. Innerhalb der Verwaltung werben Flyer dafür, den Anteil der Auszubildenden mit ausländischer Herkunft zu erhöhen.
4. Jeweils 50% der ausländischen und deutschen Jugendlichen bezeichnen das Zusammenleben mit der jeweils anderen Nationalität als schwierig. Angebote zur Konfliktklärung und -vermeidung für Jugendliche sollen den **Gewaltschutz und das Sicherheitsgefühl erhöhen**.
5. **Belange und Sichtweisen von Migranten in allen Bereichen stärker berücksichtigen** – dazu gehören Themen aus Stadtplanung und Wohnen (z.B. Moscheen in die Stadtplanung einzubeziehen, in Zusammenarbeit mit den Wohnungsbaugesellschaften andere Wohnbedürfnisse, beispielsweise Wohnküchen, zu berücksichtigen und oder bei Befragungen zur Stadtkonzeption Interviewer mit Migrationshintergrund einzusetzen usw).

¹ Regionale Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA) in NRW. Es gibt zur Zeit 27 RAA-Einrichtungen.

Sozialhilfequote gesamt

Angaben in %



Für messbare Verbesserungen oder eine Kosten-Nutzen-Analyse ist es zum jetzigen Zeitpunkt noch zu früh. Ein erster, nicht zu unterschätzender Erfolg des Interkulturellen Gesamtkonzepts besteht darin, dass ein funktionierendes Fach- und Institutionen übergreifendes Netzwerk geschaffen wurde, das die Integration praktisch vorantreibt und im Verwaltungsdenken verankert.

ANSPRECHPARTNER

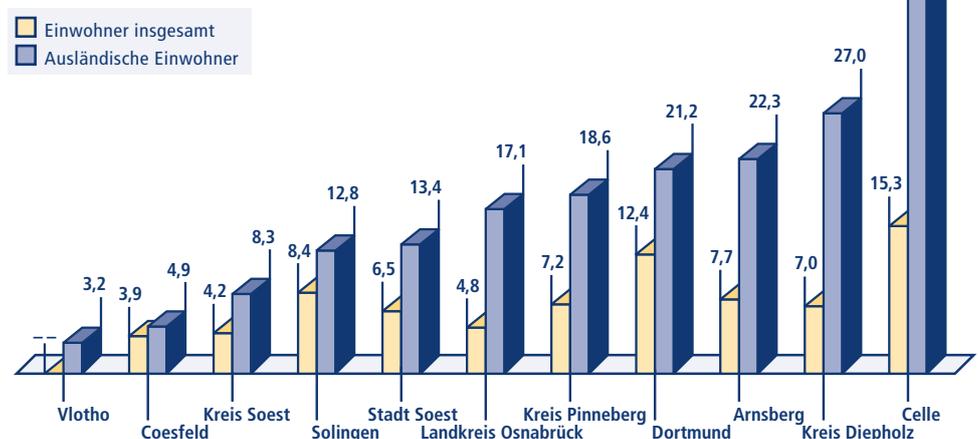
Kompass-Projektleiterin
Solingen
Evelyn Wurm
e.wurm@solingen.de

Ausländerbeauftragte
Solingen
Anne Wehkamp
a.wehkamp@solingen.de



Sozialhilfequote für die Bevölkerung unter 18 Jahren

Angaben in %



Besonders im Bereich der Bevölkerungsentwicklung gilt es Zukunftsfähigkeit zu beweisen und Vorteile im Wettbewerb der Kommunen auszubauen. Standortvorteile lassen sich nur bewahren, wenn langfristige Investitionsentscheidungen im Hinblick auf die zukünftige demographische Entwicklung getroffen werden.

2.8 Den demographischen Wandel aktiv gestalten

Landkreis Osnabrück: Bevölkerungsentwicklung als zentrales Politikthema

Der Landkreis Osnabrück ist seit 1988 um ein Fünftel gewachsen und liegt damit weit über dem Landes- und Bundesdurchschnitt. Ausschlaggebend dafür waren zwei Faktoren: ein Wanderungsgewinn von über 52.000 Einwohnern – insbesondere durch Aussiedler – und ein Geburtenüberschuss von knapp 11.000 Personen. Außergewöhnlich ist darüber hinaus die relativ junge Bevölkerung: 22,6 Prozent der 357.323 Einwohner (Stand: 30. Juni 2003) sind unter 18 Jahre alt. Dennoch hat der Landkreis Osnabrück die Bewältigung des demographischen Wandels für das Jahr 2004 als Handlungsschwerpunkt festgelegt. Demographische Faktoren wurden schon seit langem in den einzelnen Fachplanungen berücksichtigt. Durch den interkommunalen Vergleich im Rahmen des Kompass-Projektes der Bertelsmann Stiftung wurde nochmals deutlich, dass alle Kommunen früher oder später vom demographischen Wandel betroffen sein werden.

Mittelfristige Entwicklungsziele anpassen

Im Frühjahr 2003 wurde die interne Arbeitsgemeinschaft „Demographie“ gegründet. Darin vertreten sind Mitarbeiter des Referates strategische Steuerung und Kreisentwicklung, der Fachdienste Soziales, Jugend, Schulen sowie Planen und Bauen, der Bildungskordinator, die Kreisfrauenbeauftragte, Mitarbeiter der Volkshochschule Osnabrücker Land und der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Osnabrücker Land mbH. Aufgabe der Arbeitsgemeinschaft ist

die Strukturierung der Themen, die unter den Begriff „Demographischer Wandel“ fallen sowie die Entwicklung fachübergreifender Handlungsstrategien. Als erste Maßnahme hat der Landkreis seine mittelfristigen Entwicklungsziele dem Problemfeld „Demographischer Wandel“ angepasst. Ein neues MEZ lautet nun: „Standortqualitäten ausbauen, sichern und auf den demographischen Wandel ausrichten“. Standortvorteile, das ist den Entscheidern im Landkreis Osnabrück klar, lassen sich nur bewahren, wenn langfristige Investitionsentscheidungen im Hinblick auf die zukünftige demographische Entwicklung getroffen werden. Der Kreis versteht seine Funktion als Initiator und Moderator gegenüber den kreisangehörigen Gemeinden, damit diese vor Ort konkrete Weichenstellungen vornehmen können.

Handlungsstrategien entwickeln

Um den demographischen Wandel zu gestalten, wendet der Landkreis Osnabrück eine Doppelstrategie an, die darin besteht, einerseits der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung entgegenzuwirken und andererseits ihre negativen Folgen in verschiedenen Infrastrukturbereichen zu berücksichtigen. Bisher sind sechs Handlungsfelder definiert und mit Handlungsoptionen gefüllt worden. Teilweise gibt es schon konkrete Projektplanungen; einige Projekte sind bereits in der Durchführungsphase.

Handlungsfeld 1: Kinderfreundliches Lebensumfeld bieten

Familien benötigen ein stabiles, haltendes Umfeld in Form von familienergänzenden Diensten, solidarischen Nachbarschaften, flexiblen Arbeitsbedingungen etc. Für ein kinderfreundliches Lebensumfeld will der Landkreis Osnabrück deshalb z.B. hinwirken auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, den Ausbau der Betreuungsangebote für Kinder und den Bau von Mehrgenerationenhäusern als Treffpunkte.

Handlungsfeld 2: Neubürger integrieren

Integration in Bildungssystem und Arbeitswelt muss erfolgreich gelingen, wenn Zuwanderer demographische Vorteile statt soziale Lasten mitbringen sollen. Integration heißt dabei, sich auf Neues einzulassen. Man muss aufeinander zugehen – von beiden Seiten. Die hierfür so wichtige Offenheit und Bereitschaft will der Landkreis Osnabrück fördern, aber auch fordern.

Handlungsfeld 3: Infrastrukturen wandelbar machen

Die Kapazitäten der Schulen und Kindertagesstätten müssen dem örtlichen Bedarf angepasst werden. Die Infrastruktur muss so gestaltet werden, dass eine Andersnutzung möglich ist, das heißt, ein Kindergarten muss ohne zu großen Aufwand als ein Seniorentreffpunkt genutzt werden können. Das Konzept der Mehrgenerationenhäuser passt ebenfalls in diesen Kontext. Daneben müssen neue Wohnformen für Ältere konzipiert und die Altenpflege an den veränderten Bedarf angepasst werden.

Handlungsfeld 4: Siedlungen und Standorte an sinkende Bedarf anpassen

Als Folge von Überalterung und Fortzug werden in manchen Ortslagen Wohnungen und Wirtschaftsgebäude leer stehen. Anstatt neue Baugebiete auszuweisen, gilt es für Eigentumsbildung im Bestand zu werben oder den Rückbau zu erwägen und neue Lösungen für die Versorgung mit Infrastruktur zu finden.

Handlungsfeld 5: Lebenslanges Lernen und altersgerechte Arbeitswelt fördern

Die Erwerbsfähigkeitszahl wird nach 2018, die Zahl der real Beschäftigten bereits ab 2010 sinken. Auch die Wirtschaftsförderung ist deshalb aufgefordert, die Alterung der Bevölkerung im Blick zu haben. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Arbeitnehmervertretungen, Bildungseinrichtungen sowie den Städten und Gemeinden. Ein wichtiges Projekt in diesem Handlungsfeld ist die

Qualifizierung älterer Arbeitnehmer, um deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

Handlungsfeld 6: Öffentliche Dienstleistungen an veränderten Bedarf anpassen

Durch die notwendige Haushaltskonsolidierung sind Organisations-, Aufgaben- und Strukturveränderungen bei den öffentlichen Leistungen unabdingbar. Hier gilt es, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Bund und Länder müssen die Rahmenbedingungen dafür schaffen, Personal beruflich und örtlich flexibler einsetzen zu können.

**Projekt: Zukunftswerkstatt – Meine Kommune 2020**

Mit Hilfe des Projektes „Zukunftswerkstatt“ möchte der Landkreis erfahren, wie die Jugendlichen sich das Leben im Landkreis im Jahre 2020 vorstellen und insbesondere welche Ansprüche sie an einen attraktiven Familienstandort stellen. Dazu sollen Gymnasiasten der 10. bis 12. Klasse im Politikunterricht Szenarien entwickeln, die später in einer zentralen Zukunftswerkstatt zu einem gemeinsamen Positions- und Handlungspapier zusammengeführt werden. Die Schüler dieser Altersklasse sind auf der einen Seite noch in ein familiäres Umfeld eingebunden, haben aber auf der anderen Seite schon eigene Vorstellungen über ihre persönliche und berufliche Zukunft. Ihre Ideen und Erwartungen sollen in die kommende Strategiediskussion des Landkreises eingebracht werden.

Der Zuschnitt der Handlungsfelder zeigt, dass der Landkreis Osnabrück den demographischen Wandel als zentrale Herausforderung erkannt hat, die nahezu alle Lebensbereiche und Politikfelder betrifft. Besonders im Bereich der Bevölkerungsentwicklung, so die Überzeugung, gilt es Zukunftsfähigkeit zu beweisen und Vorteile im Wettbewerb der Kommunen auszubauen.

ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiter

LK Osnabrück

Carsten Große Starmann

 starmannca@lkos.de

„Ein herausragender Arbeitsbereich ist die Stärkung der Selbstorganisation der Senioren.

Damit entsprechen wir dem zunehmenden Potential an Interessen, Fähigkeiten, Macht und bürgerlichem Engagement in dieser Bevölkerungsgruppe.“

Hans-Josef Vogel, Bürgermeister der Stadt Arnsberg

2.9 Weniger, älter und bunter

Arnsberg: Aktionsplan 2020 zum demographischen Wandel

Im Rahmen des Stadtentwicklungsprogramms „Arnsberg erneuert sich“ und für das Kompass-Projekt hat die Stadt Arnsberg Daten erhoben und erstmals eine differenzierte Prognose der Bevölkerungsentwicklung erarbeitet. Damit wurde die Grundlage geschaffen für einen Aktionsplan Arnsberg 2020: „Den demographischen Wandel in Arnsberg positiv gestalten.“

Der demographische Wandel wird in Arnsberg unter den Schlagworten „Weniger, älter, bunter“ diskutiert. Bis zum Jahr 2020 schrumpft die Altersgruppe der Drei- bis Sechsjährigen um 21%, die der Sechs- bis Zehnjährigen um 32%, die der Zehn- bis 19-Jährigen um 28%, während der Anteil der über 80-Jährigen um 47% anwachsen wird. „Bunter“ meint die zunehmende kulturelle Vielfalt aufgrund von Zuwanderungen, Wertewandel und globalen Entwicklungen.

Am Anfang standen die Entwicklung einer Strategie und eines Leitbildes. Es folgten die Bestimmung von Gestaltungsfeldern und die Entscheidung für entsprechende Maßnahmenprogramme, die inzwischen bereits umgesetzt werden. Arnsberg verfolgt die Doppelstrategie, einerseits den Bevölkerungsrückgang zu verlangsamen („Vermeidungsstrategie“) und andererseits den Wandel (Weniger Junge und mehr Alte) positiv zu gestalten („Anpassungsstrategie“).

Leitlinien des „culture-changing-government“

Die Stadt orientiert sich am Prinzip des „culture-changing-government“ mit folgenden Leitlinien: erstens den Menschen die Chance zu geben, den demographischen Wandel vor Ort mitzugestalten, Diskriminierungen, insbesondere des Alters, zu beenden und neue Leitbilder für das Alter

zu erarbeiten. Zweitens sollen neue Potentiale von jungen Leuten, von Migranten und in besonderer Weise von Senioren erkannt und gezielt genutzt werden. Dafür gilt es bestehende Barrieren in Köpfen und Institutionen zu beseitigen. Drittens geht es darum, lokale Akteure zu gewinnen, städtische Kreativität zu nutzen, Freiräume bei der Produktion öffentlicher Güter zu schaffen und neue Formen des Wett-

Eckpunkte des demographischen Wandels



bewerbs zu ermöglichen. Viertens soll das Thema „Demographischer Wandel“ ganzheitlich behandelt werden.

Handlungsfelder und -programme

1. Ein „demographischer Wegweiser“ für die Arbeit der Verwaltung bestimmt Prognoseverfahren und indikatorenunterstützte Informationen zur Bevölkerungsentwicklung.
2. Das Stadtentwicklungsprogramm „Arnsberg erneuert sich“ zielt auf die Steigerung der Attraktivität für Einwohner (junge Familien und „Talente“) und als Wirtschaftsstandort.

3. Kinderbetreuungsangebote werden ausgebaut, z.B. die Ganztagsbetreuungsangebote an Grundschulen von 2001 bis 2004 um 300%.
4. Unter dem Leitgedanken „Kinder stark machen“ wurde eine lokale Bildungsoffensive gestartet. Sie beinhaltet einen mehrjährigen Qualitätsentwicklungsprozess in allen städtischen Kindergärten, das Modellvorhaben „Selbstständige Schule“ und ein Netzwerk zur Unterstützung der Schulen.
5. Ein neues Integrationskonzept zielt darauf ab, die höhere Problembelastung ausländischer Jugendlicher zu reduzieren (Schulabschluss, Jugendgerichtshilfequote) und die Migration vor Ort zu steuern, um z.B. dem Facharbeitermangel zu begegnen.
6. Ein herausragender Arbeitsbereich ist die Stärkung der Selbstorganisation der Senioren. Damit soll dem zunehmenden Potential an Interessen, Fähigkeiten, Macht und bürgerschaftlichem Engagement in dieser Bevölkerungsgruppe entsprochen werden. Der „Seniorenbeirat“ agiert als dezentrales, Engagement förderndes Netzwerk. Weitere Projekte betreffen das Thema „Wohnen im Alter“ und die Weiterbildung von Senioren als „Senior Partner“ bei Projekten und Organisationen. Durch Kooperation der Krankenhäuser wurde in Arnsberg eine geriatrische Klinik eingerichtet.
7. Im Rahmen der ständigen Modernisierung der Stadtverwaltung müssen hinsichtlich des demographischen Wandels anpassungsfähige Strukturen geschaffen werden (Personalmanagement, eGovernment, Beyond-Budgeting, intelligentes Unterstützungssystem für selbst tragende Anpassungsprozesse und Selbstorganisation).
8. Eine Regionalisierungsinitiative soll die interkommunale Zusammenarbeit und Arbeitsteilung in der Region im Hinblick auf den demographischen Wandel fördern.

Kommunikative Prozessgestaltung

In Arnsberg gelang eine kommunikative Prozessgestaltung unter Beteiligung von lokalen Akteuren und interessierten Bürgern. Wesentliche Ergebnisse wurden gemeinsam mit der Öffentlichkeit (z. B. Forum) und Politik (z. B. Klausurtagung) sowie mit Experten diskutiert. Das Thema wurde parallel im Stadtentwicklungsprozess und im Kompass-Projekt bearbeitet. Die Ergebnisse wurden dann zusammengeführt, abgestimmt und zur Diskussion gestellt. Aus den Ergebnissen wurden die hier dargelegte fach- und themenübergreifenden Strategie, das auf einen

Kulturwandel abzielende Leitbild und das Handlungsprogramm erarbeitet.

Angebot und Nachfrage werden stärker berücksichtigt

Bei den Planungen der einzelnen Fachressorts der Stadtverwaltung und im Rat der Stadt Arnsberg werden „Angebot und Nachfrage“ im Hinblick auf die zukünftige demographische Entwicklung der Bevölkerung Arnsbergs verstärkt berücksichtigt. Dies gilt sowohl auf Ebene der Stadtentwicklungs- und Stadtplanung (z.B. Zuordnung von Baugebieten, Zielgruppenorientierung), als auch auf der Ausführungsebene (Bodenmanagement, Verkehrsplanung, Ausbautenwürfe) und auf der Ebene der einzelnen Fachdienste, ihrer bürgerorientierten Einrichtungen und Programme. Das bürgerschaftliche Engagement konnte in allen Handlungsfeldern gesteigert werden. Leitbild und Handlungskonzept dienen letztlich nicht nur der Gestaltung des demographischen Wandels, sondern sind Beurteilungsmaßstab auch für sonstige Initiativen und Programmvorschläge aus Politik, Verwaltung, Bürgerschaft oder von lokalen Akteuren.

Bürgerumfragen bestätigen den Erfolg des Aktionsplans 2020

Daten, Fakten und Bürgerumfragen bestätigen den Erfolg des Aktionsplans 2020. Die Ergebnisse zeigen, dass der demographische Wandel zunehmend als Gemeinschaftsaufgabe aller kommunalen Akteure wahrgenommen wird. Die Stadt Arnsberg gilt als hochwertiger Standort für junge Familien bzw. als attraktiver Lebensort. Der Blickwinkel auf ältere Menschen verändert sich. Immer mehr ältere Menschen beteiligen oder engagieren sich freiwillig. Die Zahl öffentlicher Initiativen, Projekte und Organisationen älterer Menschen ist gewachsen. Der demographische Wandel wird von den Verwaltungsmitarbeitern als Thema der Gesamtverwaltung wahrgenommen.

ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiterin Arnsberg

Adelheid Appelhans

☎ controlling@arnsberg.de



3 Akteure einbinden und qualifizieren

3.1 Strategisch handeln lernen

Das Konzept des Politikertrainings

Die meisten Kommunalpolitikerinnen und -politiker möchten etwas bewegen, möchten durchaus strategisch gestalten. Doch im hektischen Polit-Alltag und wöchentlichen Sitzungs-Marathon geht dieser Anspruch häufig unter. Wie kann das politische Handeln in einer Stadt auf eine langfristig angelegte strategische Planung und Steuerung umgestellt werden? Das ist eine der Kernfragen des Kompass-Projektes. Denn politische Streit-rituale, mangelnde Kommunikation zwischen Politik und Verwaltung sowie das tägliche Klein-Klein des Alltags bestimmen die Realität in den Kommunen. Verwaltungsreform allein kann dies nicht grundsätzlich ändern. Die Politikerinnen und Politiker selbst müssen von der Notwendigkeit einer Reform der Kommunalpolitik überzeugt sein. Und sie müssen Ansatz und Instrumentarium der strategischen Steuerung kennen und anwenden lernen. Aber es reicht nicht, wenn sich nur die jeweiligen Fraktionsvorsitzenden mit der Materie vertraut machen. Eine Mehrheit der Mitglieder von Rat oder Kreistag einer Kommune muss bereit sein, sich die neuen Methoden und Instrumentarien zu Eigen zu machen.

Wie gelingt es Politikern aus dem täglichen Alltagsgeschäft zu einer langfristig angelegten strategischen Planung zu kommen? Diese Frage steht im Mittelpunkt des Politikertrainings zur strategischen Steuerung. Die Seminarreihe richtet sich an Kommunalpolitiker aller Parteien. Es werden Bausteine vorgestellt, die zusammen ein erfolgreiches kommunalpolitisches Handeln ausmachen.

Im Rahmen des Kompass-Projektes wurde eine Seminarreihe entwickelt, die sich an Kommunalpolitiker aller Parteien richtet. Sie macht mit den Methoden der strategischen Steuerung und deren Anwendung in der Kommunalpolitik vertraut.

Die Seminarreihe umfasst die folgenden vier Module:

1. Zukunft strategisch steuern
2. Effektive Ratsarbeit
3. Kommunale Potentiale bündeln – Bürger beteiligen
4. Lebensqualitätsindikatoren für politische Steuerung nutzen.

Die Trainings dauern in der Regel zwei Tage. Sie richten sich in erster Linie an kommunale Fraktionsmitglieder und Vorstände, aber auch an sachkundige Bürger und Verwaltungsvorstände und sind für etwa 15 bis 30 Teilnehmer ausgerichtet. Zu den Trainings gehört ein umfangreiches Begleithandbuch.

Das Kompass-Politikertraining wird mit vier externen Trainerinnen und Trainern durchgeführt, die erfahren sind in Qualifizierung und Coaching von Fraktionen, Parteien, anderen Organisationen sowie Bürgermeisterkandidaten.

Bisher wurden alle Politikertrainings rundum positiv angenommen. In den folgenden Kapiteln wird beispielhaft deutlich, was die Teilnehmer aus dem Politikertraining im Landkreis Wolfenbüttel persönlich für ihre Arbeit in der Fraktion oder in der Verwaltung mitgenommen und welche Erfahrungen sie mit der Umsetzung der dort erlernten Methoden und Strategien gemacht haben. Dem vorangestellt ist ein Interview mit dem Trainer Achim Moeller.

ANSPRECHPARTNER

*Kompass-Team der
Bertelsmann Stiftung*

Kerstin Schmidt

✉ kerstin.schmidt@bertelsmann.de

„Kommunalpolitik muss für jüngere Leute und Quereinsteiger wieder attraktiver werden. In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden viele erfahrene Politiker aus Altersgründen aufhören. Gemeinsam müssen wir die „Neuen“ darauf vorbereiten, Politik anders zu gestalten.“



Achim Moeller, Leiter der Akademie für Kommunalpolitik

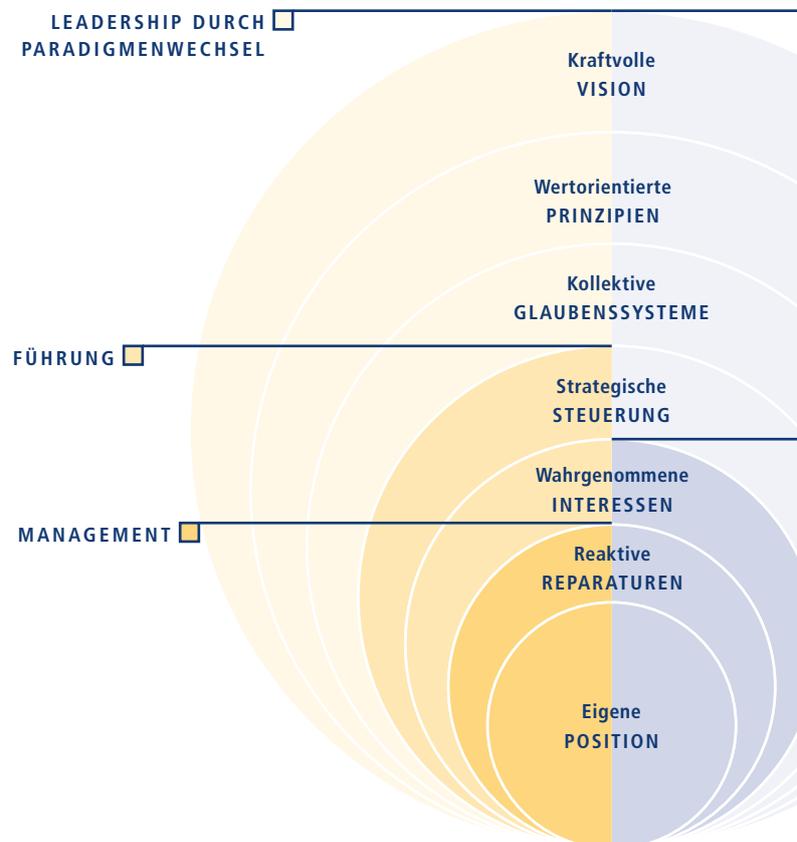
3.2 Es geht um die langfristige Sicherung unserer Demokratie

Interview mit Achim Moeller,
Leiter der Akademie für Kommunalpolitik,
Wiesbaden

Bertelsmann Stiftung: Viele Politikertrainings liegen hinter uns. Über den Sinn und Zweck der strategischen Steuerung haben wir mit zahlreichen Kommunalpolitikern ausführlich diskutiert. Nun stellt sich die Frage, inwiefern die gewählten, ehrenamtlichen Kommunalpolitiker in der Lage sind, ihre strategische Steuerungsfunktion wahrzunehmen.

Achim Moeller: Die Kommunalpolitiker sind zweifelsohne sehr gut in der Lage, strategisch zu steuern. Nur – in der Praxis tun sie es nicht. In meinen zahlreichen Beratungen und Coachings kreuz und quer durch die Bundesrepublik habe ich bisher keine Stadt erlebt, die wirklich durch ihre gewählten Ratsmitglieder strategisch, d.h. zielorientiert gesteuert wird. Durch das Fehlen einer strategischen Ausrichtung wird Kommunalpolitik gerade für neue und jüngere Ratsmitglieder zunehmend unattraktiv. Kommunalpolitiker handeln in hohem Maße re-aktiv, d.h. sie reagieren auf Verwaltungsvorlagen, Presseberichte, Anfragen der Bürger oder auf Aktionen anderer Parteien. Vor lauter Beschäftigung mit dem aktuellen Tagesgeschäft kommen sie kaum noch dazu, sich pro-aktiv um die langfristigen Herausforderungen zu kümmern.

Die 7 Wirkungskreise politischen Handelns



Bertelsmann Stiftung: *Und wie schaffen wir es, eine stärkere strategische Orientierung in die kommunalpolitische Praxis zu bekommen? Gerade in der letzten Zeit ist von vielen Politikern zu hören, dass sie aufgrund der dramatischen Finanzsituation vieler Kommunen keinen Sinn darin sehen, über Ziele zu diskutieren.*

Achim Moeller: Ein Beispiel: Viele Staatsbäder in Hessen und anderen Bundesländern liegen danieder, weil sie sich nicht rechtzeitig auf die geringere Zahl von Kurgästen eingestellt und den Wellness-Trend verschlafen haben. Bad Griesbach in Bayern hat frühzeitig auf den Trendsport Golf gesetzt und ist heute zum Eldorado der deutschen Golfer geworden. Wenn wir also die Diskussion über Ziele und zukünftige Handlungsfelder nicht führen, gefährden wir langfristig das Wohlergehen unserer Kommune. Auch wenn die Finanzlage schlecht ist, steht immer noch Geld zur Verfügung um die richtigen Prioritäten zu setzen. Ein Politiker, der heute sagt, er könne sich nicht um die Verbesserung der Bildungslandschaft kümmern, weil kein Geld mehr für Sprachförderung o. Ä. da sei, sägt auf dem Ast, auf dem wir alle sitzen. Der Mangel an Geld darf nicht dazu führen nur noch das Machbare zu denken. Er muss uns im Gegenteil stärker dazu anregen, das Denkbare zu denken.

Bertelsmann Stiftung: *Es geht also auch um Motivation und Begeisterungsfähigkeit?*

Achim Moeller: Gerade auf kommunaler Ebene haben wir die Chance, Politik erlebbar zu machen. Kommunalpolitik ist eine der tragenden Säulen gelebter Demokratie. Deshalb muss Kommunalpolitik für jüngere Leute und Quereinsteiger wieder attraktiver werden: In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden wir einen radikalen Umbruch in den Räten haben, da viele erfahrene Politiker aus Altersgründen aufhören werden. Gemeinsam müssen wir die „Neuen“ darauf vorbereiten, Politik anders zu gestalten, die bisherige kommunalpolitische Praxis weiterzuentwickeln, gute Erfahrungen beizubehalten und gleichzeitig veraltete Rituale, überflüssigen Ballast, sinnlose Verschwendung von Zeit und Energie über Bord zu werfen. Die zukünftigen Herausforderungen z. B. in den Bereichen Bildung, Integration, Sicherheit oder Demographischer Wandel fordern diese Umorientierung unweigerlich heraus.

Bertelsmann Stiftung: *Eine strategische Steuerung in der Kommunalpolitik wird nur erreicht, wenn ein Bewusstsein für die Notwendigkeit langfristiger Lösungen da ist und Politik und Verwaltung sich als strategische Partner und weniger als Gegner empfinden. Dazu brauchen wir sehr viel stärker als bisher Qualifizierungsprogramme für Kommunalpolitiker, da es um die langfristige Sicherung unserer Demokratie geht.*

Achim Moeller: In den Politikertrainings des Kompass-Projektes haben wir ja gerade versucht, diese Qualifizierungslücke zu schließen. Daran muss weiter gearbeitet werden. Der große Vorteil des Kompass-Projekts ist die parteiunabhängige Zusammenarbeit, bei der jeder sieht, wie auch die anderen Fraktionen mit den gleichen Problemen zu kämpfen haben. Die Teilnehmer lernen voneinander, von anderen Kommunen und haben so den Mut, Fragen zu stellen und ihre eigene Arbeit weiterzuentwickeln. Für mich haben die Kompass-Politikertrainings daher eine herausragende „Eisbrecher-Funktion“.

RESSOURCEN-ORIENTIERUNG

PROBLEM-ORIENTIERUNG

Bertelsmann Stiftung: *In welchen Feldern sehen Sie den größten Erneuerungsbedarf in der Kommunalpolitik?*

Achim Moeller: Hier will ich fünf Felder nennen:

Erstens geht es um den Ausbau des Fachwissens, um mit den Experten aus der Verwaltung auf Augenhöhe diskutieren und mithalten zu können. Interessant wären Ansätze bei denen dies gemeinsam mit der Verwaltung geschieht.

Zweitens müssen wir eine Verbesserung der Prozesskompetenz erreichen. Erfolgreiche Kommunalpolitiker benötigen künftig ein profunderes Wissen über Projektmanagement, Kampagnefähigkeit, Organisationsentwicklung, Strategie, etc. Zusätzlich brauchen sie eine innere Haltung, die kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Kreativität und Change Management fördert.

Der dritte Punkt betrifft den Umgang mit Menschen, zunächst innerhalb der Fraktion, zwischen den Fraktionen und mit der Verwaltung. Darüber hinaus muss Politik bürgernäher werden und die Bürger müssen sehr viel stärker als bisher an politischen Entscheidungen mitwirken können. Ich sehe hier einen großen Nachholbedarf und eine kraftvolle Ressource für jede Kommune. Schließlich müssen Kommunalpolitiker zu Netzwerkern werden und diejenigen Menschen zusammenbringen, die an ähnlichen Problemen arbeiten, damit diese voneinander lernen und gemeinsame Ressourcen erschließen können.

Viertens brauchen wir ein Umdenken hinsichtlich der eigenen Werte und Prinzipien. Was bedeutet es z. B. Sozial- oder Christdemokrat zu sein? Wie werden diese Werte für die Bürger sichtbar? Was wäre, wenn es diese Werte nicht gäbe? Welches Bild will ich in der Öffentlichkeit von Politik bzw. meiner Fraktion prägen? Wie erreichen wir wieder Glaubwürdigkeit? „Walk the talk“ – d. h. Politiker müssen verstärkt darauf achten, dass ihre Aussagen, ihre Handlungen und ihre Werte übereinstimmen.

Fünftens muss es das wesentliche Ziel jedes Kommunalpolitikers und jeder Kommunalpolitikerin sein, Leadership-Qualitäten zu erlangen (siehe dazu die Abbildung „Die 7 Wirkungskreise politischen Handelns“ auf Seite 54/55). Dazu gehört das Selbstbewusstsein, in herausragender Position die Geschicke der Kommune zu steuern und zu gestalten.

Die fünf Bausteine des Leadership:

- a) Sich und anderen Orientierung geben
- b) In sich und anderen Begeisterung entfachen
- c) Bei sich und anderen Potenziale ausschöpfen
- d) Für sich und andere Ziele erreichen
- e) Für sich und andere Komplexität managen

Dementsprechend wird der Kommunalpolitiker der Zukunft fünf Rollen ausfüllen: Visionär, Kommunikator, Coach, Führungskraft und Manager.

Zu viel? Vielleicht. Aber die Rollen verteilen sich auf viele Schultern. Wenn wir den gesellschaftlichen Wertewandel beobachten und den stärker werdenden Ich-Bezug berücksichtigen, dann werden Kommunalpolitiker ihre Kraft und ihr Engagement nicht nur in die Entwicklung ihrer Stadt stecken, sondern ihre Tätigkeit und Erfahrungen auch dafür einsetzen, sich selbst weiterzuentwickeln.

Mit Achim Moeller sprach Kerstin Schmidt,
Leiterin des Kompass-Projektes der Bertelsmann Stiftung.

ANSPRECHPARTNER

*Leiter der Akademie für
Kommunalpolitik, Wiesbaden*

Achim Möller

 achim.moeller@theleadership.de

3.3

Politikerinterviews aus ... Wolfenbüttel



Barbara Thiel, Erste Kreisrätin im Landkreis Wolfenbüttel über das Politikertraining:

„Sich in die Sichtweisen der Politik hineinzusetzen, war sehr aufschlussreich.“

Das Politikertraining ist eine gute Grundlage für den Kompass-Prozess und hat bei uns eine regelrechte Aufbruchstimmung ausgelöst. Wichtig war zu erkennen, dass Politik und Verwaltung miteinander Inhalte gestalten können, nicht gegeneinander. Das Training hat uns auch sensibilisiert, Zugang zu anderen Akteuren zu finden. Als konkrete Ziele nehme ich mit, dass wir so schnell wie möglich ein verbessertes Informationsmanagement brauchen und eine einheitliche neue Vorlagengestaltung nötig ist. Mit Hilfe von Kompass werden wir ein Berichtswesen aufbauen und weiterentwickeln. Eine Politik, die langfristig ausgerichtet ist, braucht neue Strukturen und Inhalte.

Informationsfluss war ein ganz wichtiges Thema. Ich möchte zukünftig stärker auf die Informationsbedürfnisse der Politik eingehen und sie über Etappenziele und geplante Vorgehensweisen besser informieren. Sich in die Sichtweisen der Politik hineinzusetzen, war sehr aufschlussreich, beispielsweise die Erkenntnis, dass Politiker sich häufig dem „Herrschaftswissen“ der Verwaltung ausgeliefert fühlen. Deshalb ist es so wichtig, dass nicht nur die Politik, sondern auch die Verwaltungsführung am Politikertraining teilnimmt!“



Michael Fuder, Kreistagsabgeordneter von Bündnis 90 – DIE GRÜNEN über das Politikertraining

„Politische Gegner als Kollegen kennen lernen“

Das Politikertraining hat bei Politik und Verwaltung viel versprechende Annäherungen und Kommunikationsprozesse in Gang gesetzt. Der Kompass-Prozess wurde für alle Teilnehmer konkreter und fassbarer. Aus Beobachtern wurden Akteure, die selbst Verantwortung tragen.

Wichtigster Punkt war es, neue Methoden kennen zu lernen, sich mit politisch-inhaltlichen Fragen auseinander zu setzen – beispielsweise Kreativitätstechniken, SWOT-Analyse, moderierte Sitzungen usw. Dabei geht es nicht nur um eine effektivere Gremienarbeit, sondern auch darum, Mitglieder anderer Fraktionen als Kollegen wahrzunehmen und entsprechend zusammenzuarbeiten. In diesem Sinne ging es auch um das Selbstverständnis der Politik.

Besonders Fraktionsvorstände und Ausschussvorsitzende benötigen laufend Fortbildung, damit sie ihre Funktion im beschriebenen Sinne wahrnehmen können. Was ich mir selbst vorgenommen habe? Ich arbeite darauf hin, dass es einen Ältestenrat gibt, der aus Fraktionsvorsitzenden, dem Verwaltungsvorstand und dem Ratsvorsitzenden besteht. Dieser sollte wichtige Absprachen jenseits der politischen Inhalte treffen: Hierzu gehören zum einen Vereinbarungen über Verfahrenswege bei politischen Themen und zum anderen von Regeln zur Zusammenarbeit und Feedbacks.“

„Mehr Zielorientierung – das kann man richtig genießen“



Die Wolfenbütteler Kreistagsabgeordneten
Gerhard Seidenkranz (CDU) und Peter Oberländer (SPD)
im Gespräch mit der Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung: *Welche Bedeutung hat das Politikertraining für den Kompass-Prozess in Wolfenbüttel?*

Gerhard Seidenkranz (CDU): Ohne eine trainierte Mannschaft lässt sich Kompass nicht umsetzen. Wir als „Trainierte“ werden künftig die ersten Ansprechpartner und Multiplikatoren sein. Es ist ganz wesentlich, dass man im Rahmen des Trainings nicht in Fraktionen gedacht hat, sondern eine gemeinsame Runde war. Nicht zuletzt hat der gesellige Abend dazu beigetragen.

Peter Oberländer (SPD): Gegensätze traten in den Hintergrund. Über die richtigen Lösungswege wird man auch weiterhin streiten, aber an Zielen orientiert – das kann man richtig genießen.

Bertelsmann Stiftung: *Welche konkreten Aspekte sind für den Kompass-Prozess wichtig bzw. nutzbar?*

Oberländer: Konkret zu nennen sind die SWOT-Analyse und die Portfolio-Analyse zur Entscheidungsfindung – wir haben vor, diese auch in der Fraktion auszuprobieren. Oft unterhalten sich Politiker nur über Details, man verliert die Linie und das Ziel aus dem Blick. Erfrischend fand ich auch die Übungen, in denen der Alltag in Rollenspielen nachgestellt wurde ...

Seidenkranz: ... ja genau, z.B. beim Planspiel „Schönstadt“. Für künftige Trainings sollte es ruhig noch mehr Rollenspiele geben.

Oberländer: Schön ist, dass man da auch mal Fehler machen kann – in einer Art Labor-Situation. Die Module passen sehr gut aufeinander.

Seidenkranz: Wenn beim Training herausgekommen ist, dass der Informationsfluss zwischen Politik und Verwaltung verbessert werden muss, dann ist dies ein wichtiger Schritt.

Oberländer: Einige konkrete Maßnahmen konnten bereits aufgezeigt werden ...

Seidenkranz: ... damit Politik und Verwaltung auf ein gleiches Wissensniveau gehoben werden.

Bertelsmann Stiftung: *Was nehmen Sie persönlich für sich aus dem Politikertraining mit?*

Seidenkranz: Ich bin nun seit 32 Jahren in der Politik. Schön wäre gewesen, wenn schon vor 20 Jahren so etwas angeboten worden wäre.

Oberländer: Den Alltag kennen wir ja, aber das Training ist gut, um Instrumente zu bekommen, wie man Lösungen erarbeitet. Wir haben schon damit begonnen, neue Verhaltensweisen in der Fraktion umzusetzen, d.h. strategisch ausgerichtet zu arbeiten, statt operative Geschäfte zu betreiben. Kurz: weg von der Kanaldeckelpolitik. Politik muss für Rahmenbedingungen sorgen, damit Verwaltung umsetzen kann. In der nächsten Haushaltsberatung wird nur noch ein Budget-Haushalt akzeptiert ...

Seidenkranz: ... genau – einen kameralistischen Haushalt geben wir nicht mehr raus.

Bertelsmann Stiftung: *Gab es „Erfolgsfaktoren“ bzw. welche Tipps geben Sie anderen Kommunen mit auf den Weg?*

Seidenkranz: Ich kann anderen Kommunen nur raten, diesen Weg auch zu gehen, und zwar recht bald! Schon mit dem Zielfindungsworkshop sind wir erfolgreich gestartet, die Motivation ist sehr hoch. Der Weg ist ja sehr systematisch, positiv ist auch der Ansatz der Bürgerbeteiligung – die Bertelsmann Stiftung ist ein hervorragender Partner.

Bertelsmann Stiftung: *Was nehmen Sie sich ganz konkret vor – in Anknüpfung an das Politikertraining?*

Oberländer: Nach dem Training haben wir direkt in der Fraktion einen Workshop gemacht, bei dem wir auch mit neuen Methoden gearbeitet haben, z.B. Kartenabfrage. Wir haben vor, einige Male pro Jahr eine Klausurtagung durchzuführen, uns mehr an Zielen zu orientieren, strategisches Denken in den Vordergrund zu stellen, mit Visualisierung zu arbeiten, Moderationstechniken in der Fraktion umzusetzen. Visualisierung schlage ich auch für Ausschüsse vor. Ausschüsse sollten so vorbereitet sein, dass alle Mitglieder Vorschläge einbringen können und dass Alternativen diskutiert werden.

Seidenkranz: Kreistagsmitglieder müssen sich auch selbst informieren, nicht nur auf Informationen warten. Ein Ratsinformationssystem ist wichtig ...

Oberländer: ... Davon verspreche ich mir auch viel. Eine andere Haltung müssen wir uns angewöhnen, die auf Vertrauen basiert. Wichtig ist, dass wir bei Kompass im Zeitplan bleiben.

Seidenkranz: Ich möchte das umsetzen, was in Kompass geplant ist und dazu entsprechend beitragen.

Die Fragen stellte Claudia Walther von der Bertelsmann Stiftung

ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiterin

Kreis Wolfenbüttel

Manuela Peckmann

 m.peckmann@lkwf.de

„Es entspricht dem Wunsch der Bürgerinnen und Bürger, die Parteiprofilierung zugunsten einer systematischen Sachpolitik zurückzustellen.“

Bürgermeister Heinz Öhmann



3.4 Gemeinsam mit Zielen steuern, gemeinsam Verantwortung übernehmen

Coesfeld: Innovativer Ansatz von Politikreform

Kann man strategische Ziele im Dialog der politischen Fraktionen gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern vereinbaren? Man kann! Bestes Beispiel dafür ist Coesfeld, eine Kreisstadt mit 37.000 Einwohnern im westlichen Münsterland. Hier wird erfolgreich demonstriert, dass es durchaus möglich ist, sich weder im politischen Tagesgeschäft noch im Parteien-Hickhack zu verzetteln.

Grundlage dafür war die Teilnahme der Stadt Coesfeld am Kompass-Projekt der Bertelsmann-Stiftung. Hierbei entwickelten Bürger, Politik und Verwaltung gemeinsam ein Ziel- und Kennzahlensystem, um strategisch das Beste für die Stadt zu verfolgen. Ein anspruchsvoller und globaler Ansatz, der eine breite Entscheidungsbasis erforderte. Wie zuvor beim Modernisierungsprozess in der Verwaltung waren sich die politisch Verantwortlichen und die Verwaltung einig, dass dazu alle Akteure an einem Strang ziehen und gemeinsam Verantwortung übernehmen müssen.

Richtungweisend neben vielen weiteren Bausteinen waren zwei Ratsbeschlüsse. Sie enthalten:

1. „Spielregeln“ für einen respektvollen und sachlichen Umgang untereinander – einerseits unter den vier Ratsparteien und andererseits zwischen Politik und Verwaltung. Darüber hinaus enthalten sie Essentials für eine effektivere, d.h. zielorientierte Arbeitsweise und für die Darstellung der Politikthemen nach außen.
2. Strategiethemata, die für jedes Ressort langfristige Ziele und Zielfelder festlegen.

Speyer-Preis für erfolgreiche Politikreform

Erste Voraussetzung für die Umsetzung der neuen Politikkultur, so die Erfahrung, sind motivierte Akteure, die sich mit den selbst gesetzten Regeln und Zielen identifizieren. Zweite Voraussetzung ist die Grundbereitschaft, ideologische Abgrenzungen und die Profilierung gegenüber den Wählern in den Hintergrund zu stellen und auf die damit verbundenen kurzfristigen Erfolgserlebnisse zu verzichten. Beide Voraussetzungen sind in Coesfeld gegeben und führten zum Erfolg gleich in doppelter Hinsicht: In der Praxis und in der öffentlichen Aufmerksamkeit. Im Jahr 2000 erhielt die Stadt Coesfeld für die Innovationskraft ihrer Politikreform den Preis der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer zugesprochen.

„Wir hatten schon immer eine recht gute Kommunikationskultur“, so der CDU-Fraktionsvorsitzende im Rat, Thomas Bücking. Aber mit den „Spielregeln“ laufe die Diskussion im politischen Raum noch deutlich zivilisierter ab. „Wir orientieren uns an Zielen, nicht am Tagesgeschäft. Maßgeblich ist nicht die Wahlperiode, sondern ein langfristiger, ganzheitlicher Blick auf das Beste für unsere Stadt. Wir tagen bedingt durch die reduzierte, an die Fachbereichsstruktur der Verwaltung angepasste Ausschusslandschaft deutlich weniger, aber dafür effektiver“, so der CDU-Politiker.



Gemeinsam als Fachteams die Verantwortung übernehmen

Und was sagt die „Opposition“? „Eine Opposition im herkömmlichen Sinn sieht die Gemeindeordnung gar nicht vor!“ Daran erinnert der SPD-Fraktionsvorsitzende Ralf Nielsen. Die meisten Entscheidungen würden ohnehin einstimmig getroffen. „Es wäre schlichtweg unredlich, Streitfragen künstlich aufzubauschen, um Stimmung zu machen.“ Im Idealfall hieße das, sich als parteienübergreifende und gemeinsam verantwortliche Fach(Ausschuss)teams zu verstehen, die zusammen mit der Verwaltung Lösungen erarbeiten. Er sei überzeugt, dass das langfristig der beste Weg sei. Natürlich wird nicht nur abgenickt, was die Mehrheitspartei vorschlägt, bekräftigt Charlotte Ahrendt-Prinz von Bündnis 90 / Die Grünen. Insgesamt fände sie aber die Ergebnisse der Kompass-Workshops sehr befruchtend. Allerdings falle es immer wieder schwer, sich selbst bei unstrittigen Zielen auf gemeinsame Wege zu einigen. Darin waren sich alle Parteien einig. Hier würden Unterschiede zwischen den Parteien durchaus deutlich, was für ein gesundes Demokratieverständnis auch wichtig sei.

Bürger honorieren Sach- statt Parteiverständnis

Mit ihrem neuen Politikverständnis geben die Coesfelder Fraktionen ein Stück Parteiprofilierung auf, damit ändern und reduzieren sich auch die Möglichkeiten der Außen-darstellung. Dennoch sehen und honorieren die meisten

Bürger, dass Politik und Verwaltung sich für die Belange der Stadt einsetzen. Dies hat eine repräsentative Umfrage des Allensbach-Institutes im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung im Jahr 2001 eindrucksvoll bestätigt. Die Coesfelderinnen und Coesfelder stellten Rat und Verwaltung ein gutes Zeugnis aus.

Enge Finanzlage erfordert noch stärkere Bürgerbeteiligung

Manchmal wird es dennoch im Verhältnis zum Bürger schwierig und zwar dann, wenn deren Erwartungshaltung im Gegensatz zum Konsens von Rat und Verwaltung steht. „Hier liegt die Herausforderung darin, auch Konsens in der Bürgerschaft zu schaffen, zumindest aber Akzeptanz und Verständnis zu erreichen“, betont Bürgermeister Heinz Öhmann. Nach der Installierung der strategisch-politischen Steuerung mit intensiver Bürgerbeteiligung in den Aufbaujahren 2000 und 2001 gelte es nun, die Teilhabe der Bürgerschaft auf noch breitere Füße zu stellen. Dies sei angesichts einer gewissen Verdrossenheit aufgrund der engen finanziellen Rahmenbedingungen auch bedeutsamer denn je. „Die wichtigsten Entscheidungen der nächsten Jahre liegen in der Prioritätensetzung. Hier müssen wir die Bürgerinnen und Bürger noch mehr als bisher einbinden und dazu neue Wege einschlagen“, ist der Coesfelder Verwaltungschef überzeugt.



ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiterin Coesfeld

Dorothee Heitz

dorothee.heitz@coesfeld.de

„Die Referenten und Moderatoren überzeugten durch hohe fachliche und methodische Kompetenz. Die ausgewogene Mischung aus Praxisbeispielen, Fachvorträgen und Rollenspielen sorgte für höchst zufriedene Teilnehmer.“
Uwe Dwornik, Kompass-Projektleiter der Stadt Soest

3.5 Schritt für Schritt zum strategischen Denken und Handeln

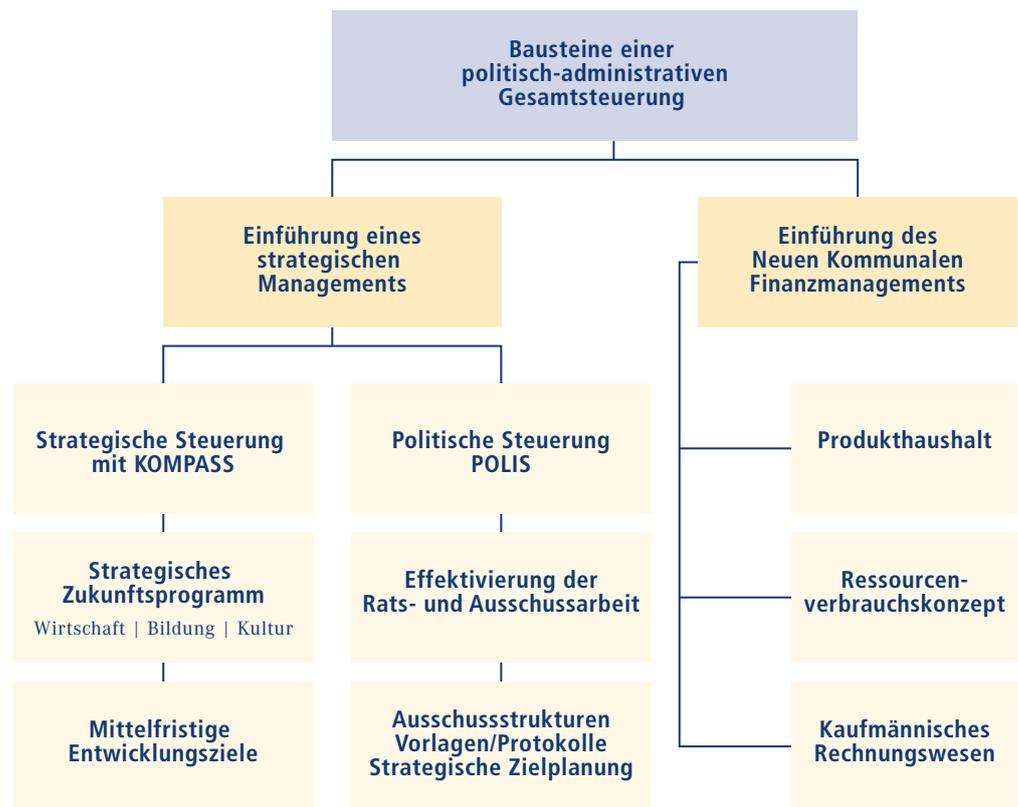
Soest: Neugestaltung der politischen Steuerung

Im März 2003 beschloss der Rat der Stadt Soest den Aufbau einer politisch-administrativen Gesamtsteuerung. Die Einführung eines strategischen Managements erfolgt über die Handlungsstränge „Strategische Steuerung“, „Politische Steuerung“ und „Neues Kommunales Finanzmanagement“. (vgl. Abbildung rechts: Organigramm „Aufbau eines strategischen Managements“)

Alle drei Handlungsstränge wurden ganzheitlich geplant und dicht hintereinander platziert, um die Zeitressourcen der Beteiligten verantwortungsvoll einzusetzen.

Am 10. und 11. Oktober 2003 fand das erste Politikertraining statt. Dieses Angebot enthielt die drei Module „Zukunft strategisch steuern“, „Kommunale Potentiale bündeln – Bürger beteiligen“ und „Lebensqualitätsindikatoren für politische Steuerung nutzen“. An den beiden Tagen nahmen jeweils 10–13 Politikerinnen und Politiker und 3–4 Personen aus der Verwaltung teil. Die Teilnehmer lernten Idee und Methoden der strategischen Steuerung kennen und erprobten in Praxisbeispielen die konkrete Umsetzung vor Ort. Die Referenten/Moderatoren Hannah Schmidt-Kuner, Dr. Andreas Osner, Achim Moeller und Ellen Ehring überzeugten durch hohe fachliche und methodische Kompetenz. Die ausgewogene Mischung aus Praxisbeispielen, Fachvorträgen und Rollenspielen sorgte für höchst zufriedene Teilnehmer, welche die Seminarinhalte gern noch weiter vertieft hätten.

Auf das Politikertraining vom Oktober 2003 aufbauend fand am 30.01.2004 das Modul des Politikertrainings „Effektive Ratsarbeit“ statt. Daran nahmen 15 Personen teil. Es wurden die Themen „Neuorganisation der Ratsarbeit“ (Dezentrale Ausschussstruktur, Zusammenlegung von Ausschüssen, Delegation des Rates), „Kultur der Zusammenarbeit und Kommunikation“ (Spielregeln, Informations- und Kommunikationssysteme, Berichtswesen, Vorlagewesen, Zusammenarbeit von Rat und Verwaltung, Zuständigkeiten und Kompetenzen) und Erfolgsfaktoren in den Fraktionen (Selbstverständnis, Delegation, Fraktionsmanagement) vorgestellt und diskutiert.



Dieses Modul des Politikertrainings legte durch umfassende Informationen und Anwendungsübungen aus der Praxis die Grundlagen zur Neugestaltung der politischen Steuerung. Es bereitet eine breitere Diskussion auf Rats-ebene und die Implementierung einer neuen Fraktionsarbeit vor. Im abschließenden Teil wurden Themen und Ziele für den drei Wochen später stattfindenden Politikerworkshop des Rates vorbereitet.

Am 20.02.2004 fand dann der Workshop des Rates zur Neugestaltung der politischen Steuerung statt. Es nahmen 28 Politikerinnen und Politiker und der Verwaltungsvorstand teil. In Arbeitsgruppen wurden Vorschläge zu den Themen „Umstrukturierung der Ausschüsse“, „Neugestaltung der Sitzungsvorlagen“, „Strategisches Management, Zielplanung und Steuerungskreislauf“ erarbeitet. Die Vorschläge aus dem Workshop sind dann in eine Sitzungsvorlage für den Rat eingegangen.

Der aus den Workshopergebnissen entwickelte Beschlussvorschlag für den Rat lautet:

- a) Dem neuen Rat wird die nachfolgende Zusammenlegung von Fachausschüssen empfohlen:
- Stadtentwicklungsausschuss und Ausschuss für

Umwelt- und Naturschutz

- Schul- und Sportausschuss
- Jugendhilfe- und Sozialausschuss

- b) Es wird zustimmend zur Kenntnis genommen, dass Rats- und Ausschussvorlagen mit Beginn der neuen Ratsperiode auf der Grundlage des beigefügten Musters einheitlich strukturiert werden.
- c) Es wird zustimmend zur Kenntnis genommen, dass ein Verfahren des strategischen Managements entwickelt wird, das zielorientiert ausgerichtet ist. Die strategische Zielplanung orientiert sich an dem beigefügten Steuerungskreislauf.

Mit der Umsetzung des Ratsbeschlusses wird ein weiterer bedeutsamer Baustein der politisch-administrativen Steuerung verwirklicht.

ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiter

Stadt Soest

Uwe Dwornik

☎ u.dwornik@soest.de



3.6 Strategisch steuern lernen

Lotsentraining für die Verwaltung

In diesem Training für Verwaltungsmitarbeiter werden die für eine strategische Steuerung der Kommune notwendigen Qualifikationen vermittelt, praktisch erprobt und an die aktuelle Situation in der eigenen Kommune angepasst.

Auf hoher See wenn kein Land in Sicht ist, weist der Kompass dem Schiff und seiner Besatzung die Richtung. Doch erst gut ausgebildete Steuerleute oder Lotsen, die mit dem Kompass vertraut sind, führen das Schiff sicher in den Hafen. Auch Kommunen geraten zunehmend in raue See. Nicht nur die aktuelle finanzielle Situation, auch der Blick auf künftige Herausforderungen machen es erforderlich, heute strategische Entscheidungen für die Zukunft zu treffen: Wie kann die Bildungslandschaft weiterentwickelt werden? Wie können Familien mit Kindern gefördert werden? Wie kann auf die gestiegene Arbeitslosenzahl reagiert werden? Und wo setzen wir unsere Prioritäten? So oder so ähnlich lauten die Fragen, vor denen heute zahlreiche Kommunen stehen.

Mit dem Ziel, die Lebensqualität für die Bürger zu gestalten und zu steigern, gibt das Kompass-Projekt der Bertelsmann Stiftung den Kommunen Instrumente an die Hand und zeigt Wege auf, wie sich diese strategisch steuern können um sich auf künftige Herausforderungen vorzubereiten. Voraussetzung für ein Gelingen des Projektes ist es, dass Politik und Verwaltung bereit sind, bislang bewährte Verfahren zu überprüfen und Neues auszuprobieren. Hierzu zählen neue Wege der Bürgerbeteiligung, die Diskussion und Ausrichtung an strategischen Zielen, aber auch die verstärkte Arbeit mit Kennzahlen und die Entwicklung neuer Handlungskonzepte.

Diese Herausforderung ist nur mit gut ausgebildeten und auf ihre neuen Aufgaben vorbereiteten Mitarbeitern sicher zu bewältigen. Um diese Kombination von Bewährtem mit Neuem in die Tat umzusetzen, wird eine Gruppe von Mitarbeitern benötigt, die in ihrer Kommune die Einführung einer strategischen Steuerung begleiten, praktisch betreuen, aber auch Fragen von Kollegen und Bürgern beantworten. Diese Mitarbeiter sind die Lotsen im Kompass-Projekt.

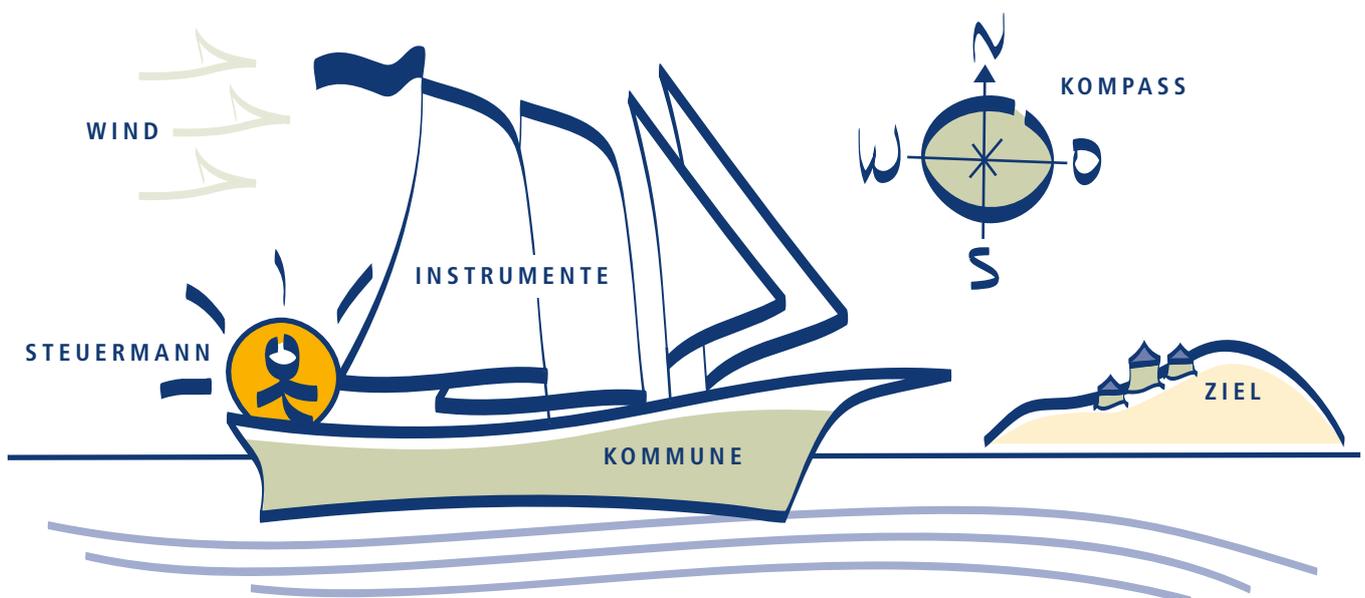
Um künftige Lotsen gezielt auf ihre neuen Aufgaben im Projekt Kompass vorzubereiten, hat die Bertelsmann Stiftung das Lotsentraining entwickelt. In diesem Training werden die für eine strategische Steuerung der Kommune notwendigen Qualifikationen vermittelt, praktisch erprobt und an die aktuelle Situation in der eigenen Kommune angepasst.

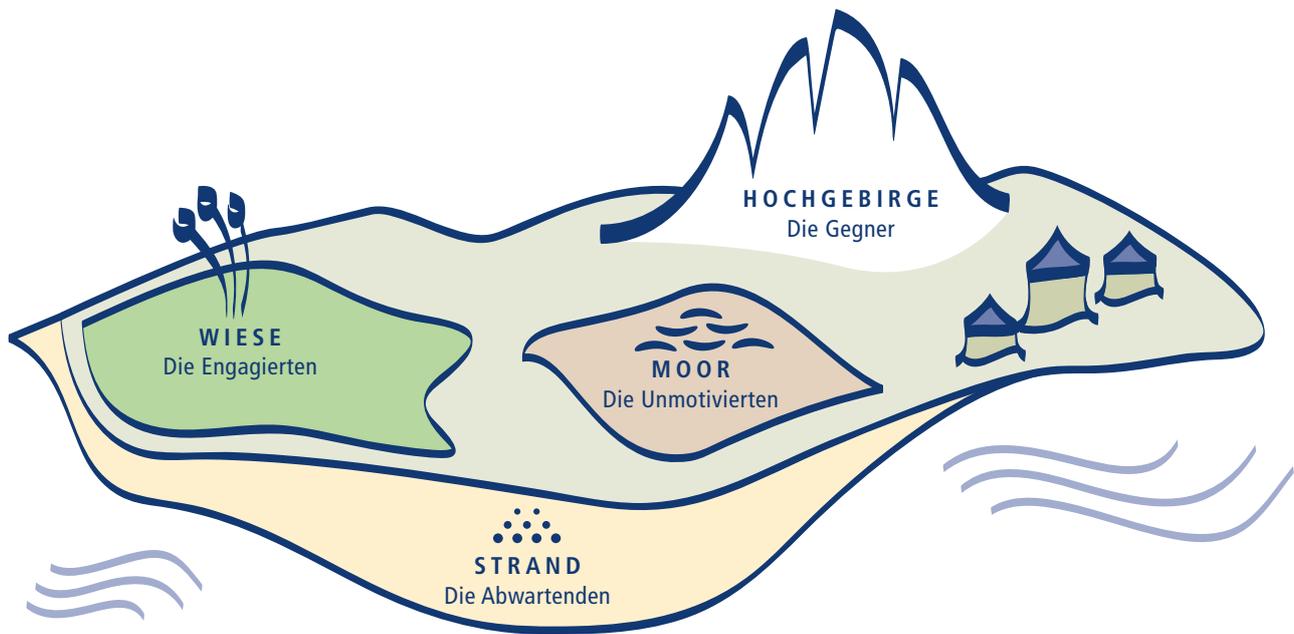
Wie viele Lotsen eine Kommune benötigt, hängt auf der einen Seite von der Größe der Kommune bzw. ihrer Verwaltung ab, auf der anderen Seite aber auch von den Zielen und dem Tempo bei der Einführung der strategischen Steuerung. Eine Kommune, die lediglich einen Fach- oder Geschäftsbereich strategisch steuern möchte, braucht sicher ein kleineres Lotsen-Team als eine Kommune, die auf allen Ebenen nach den Prinzipien der strategischen Steuerung arbeiten möchte.

Die Zahl der Teilnehmer, die sich bei den bisherigen Trainings in Arnsberg, dem Landkreis Diepholz, Soest und Wolfenbüttel auf ihre Rolle als Lotse bei der Einführung einer strategischen Steuerung vorbereitet haben, schwankt zwischen zehn und 25 Personen. Dabei hat es sich bewährt,

neben der Projektleitung für jeden Geschäfts- oder Fachbereich zumindest einen Lotsen auszubilden. Gute Erfahrungen haben die Kommunen außerdem damit gemacht, auch zentrale oder dezentrale Controller als Lotsen einzusetzen. Gerade für die künftige Arbeit mit Kennzahlen bringen Controller wichtiges Fachwissen in das Team ein. Wie für das gesamte Projekt Kompass gilt auch für die Lotsenschulung, dass die Lust auf das Kennlernen und Ausprobieren neuer Verfahren und Instrumente eine wichtige Voraussetzung für die Teilnahme ist.

Das zweitägige Lotsentraining findet in der Regel in den Räumlichkeiten der Kommune statt und wird von erfahrenen Trainern der Bertelsmann Stiftung oder von PLS RAMBØLL Management durchgeführt. Um möglichst genau auf die Ausgangssituation einer Kommune eingehen zu können, wurde das Lotsentraining als modulares Schulungsangebot konzipiert. Dabei werden moderne Methoden der Wissensvermittlung eingesetzt, die eine gelungene Mischung aus fachlichen Inputs und praxisorientierten Übungen umfassen. Natürlich besteht daneben noch genügend Raum für eine Diskussion über die Bedeutung und die Umsetzung in der eigenen Kommune.





Im Aufbau folgt die Schulung der Logik des Kompass-Projektes und bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, die verschiedenen Etappen bei der Einführung einer strategischen Steuerung kennen zu lernen.

Grundlagen der strategischen Steuerung

Den Ausgangspunkt bilden im ersten Modul die Grundlagen der strategischen Steuerung. Hier wird die Ausgangssituation in Kommunen reflektiert, um darauf aufbauend die Ansatzpunkte für eine strategische Steuerung zu identifizieren. Daneben werden die Elemente und Ziele des Kompass-Projektes vorgestellt. Hierbei wird auch gefragt, auf welchen Reformprojekten in der Kommune mit Kompass aufgebaut werden kann.

Zielentwicklung und -planung

Das zweite Modul thematisiert den praktischen Einstieg in die strategische Steuerung über die Entwicklung von geeigneten Zielen sowie das Zusammenwirken von verschiedenen Zieldimensionen. Hierbei werden die für eine strategische Zielentwicklung notwendigen Instrumente und Methoden eingeführt und eine erste Stärken- und Schwächenanalyse der Kommune durchgeführt.

Kennzahlen und ihre Interpretation

Ein Kernelement der strategischen Steuerung stellt die gezielte Arbeit mit Kennzahlen dar, denn erst konkretes Wissen um die aktuelle Situation bietet die Grundlage für zielorientiertes Handeln. Die Bedeutung von Kennzahlen, mögliche Wege zu deren Erhebung so-



wie deren Interpretation stehen im Mittelpunkt des dritten Moduls. Die Teilnehmer lernen dabei die Rolle von Befragungen kennen und testen für sich selbst, welcher Kennzahlentyp sie sind.

Handlungskonzepte

Ist die aktuelle Situation bekannt und auch das Ziel benannt, existieren oft verschiedene Wege, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Im vierten Modul werden deshalb Ansätze vorgestellt, um unterschiedliche Handlungskonzepte zu bewerten. Darüber hinaus werden Kreativitätstechniken ausprobiert, um jenseits der bekannten Ansätze neue Handlungskonzepte zu entwickeln.

Rahmenbedingungen und Projektplanung

Im abschließenden fünften Modul steht die Einbindung einer strategischen Steuerung in die kommunalen Strukturen und Prozesse im Mittelpunkt. So wird beispielsweise anhand einer „Akteurslandkarte“ überprüft, welche Rolle verschiedene Akteure einnehmen: Verhält sich die Politik abwartend oder ist der Stadtrat ein Antreiber bei der Einführung von Kompass? Diese und andere Fragen fließen in eine Projektplanung ein, die genau auf die Bedürfnisse der Kommune zugeschnitten ist.

Darüber hinaus bietet das Lotsentraining die Möglichkeit, in einem gewissen zeitlichen Abstand zur Schulung die ersten praktischen Erfahrungen der Lotsen an einem weiteren Trainingstag gemeinsam zu reflektieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie die strategische Steuerung am besten in den Prozess der Haushaltsaufstellung und der Politikformulierung der Kommune integriert werden kann.

Um den Lernerfolg zu sichern, erhalten alle Teilnehmer des Lotsentrainings ein umfassendes Handbuch, in dem alle Inhalte der Schulungen detailliert nachvollzogen werden können. Dieses Handbuch stellt für die künftige Arbeit als Lotsen eine wichtige Grundlage dar, in dem Vorgehen und Methoden bei der Einführung von Kompass nochmals nachvollzogen werden können.

ANSPRECHPARTNER

*Kompass-Team der
Bertelsmann Stiftung*

Kerstin Schmidt

✉ kerstin.schmidt@bertelsmann.de

„Ein Leitbild, das auch außerhalb der Verwaltung verstanden und gelebt werden soll, kann nicht am ‚grünen Tisch‘ ausgearbeitet werden. Erfahrungen und Anforderungen möglichst vieler kommunaler Akteure müssen einbezogen werden.“

Wilhelm Riebniger, Landrat im Kreis Soest

3.7 Das Leitbild als Programm im ganzheitlichen Steuerungsprozess

Der partizipative Leitbild-Prozess im Kreis Soest

Im Kreis Soest hatten Verwaltung und Politik am Prozess zur Verwaltungsreform und zur Entwicklung einer strategischen Steuerung aktiv teilgenommen. Der Aspekt der Bürgerbeteiligung gewann während dieser Phase immer mehr an Bedeutung. „Wenn wir in den Kommunen erfolgreich und nachhaltig strategische Steuerung praktizieren wollen, können wir dies nur erreichen, wenn es uns gelingt, neben Politik und Verwaltung auch Bürgerinnen und Bürger aktiv einzubeziehen“, so die Erkenntnis von Landrat Wilhelm Riebniger.

Von der Verwaltungsreform zur Leitbild-Entwicklung

Vor diesem Hintergrund entstand die Idee, einen partizipativen Leitbild-Prozess durchzuführen und diesen mit dem Kompass-Prozess zur strategischen Steuerung zu verknüpfen. Welche Vorstellungen verbinden die Bürgerinnen und Bürger mit dem Kreis Soest? Wie kann und soll der Kreis Soest im Jahr 2010 aussehen? Diese Fragen eröffneten die Leitbild-Diskussion mit Bürgerinnen und Bürgern, Vertretern der Wirtschaft, der Wohlfahrtsverbände, der Vereine, verschiedener Interessengruppen und der Politik. Das Leitbild sollte ein positives Image bilden, die zukünftigen Herausforderungen benennen, einen Orientierungsrahmen liefern und damit gleichzeitig Programm und Messlatte sein.

Der Prozess der Leitbild-Entwicklung

Zwei Datenerhebungen bildeten die Grundlage für eine Stärken- und Schwächenanalyse: die erste Kompass-Datenerhebung und die repräsentative Befragung von über 1.000 Bürgerinnen und Bürgern durch das Institut für Demoskopie Allensbach. Ihre Ergebnisse wurden im Rahmen eines ersten Bürgerforums beurteilt und diskutiert. Anschließend wurden von den Teilnehmern bereits erste Vorschläge für Handlungsansätze erarbeitet. An dieser Diskussion beteiligten sich ca. 120 Vertreter aus Bürgerschaft, Wirtschaft, Vereinen, Politik und Verwaltung – eine für die Kreisverwaltung ganz neue Erfahrung.

Einerseits galt es, dem Anspruch gerecht zu werden, das Leitbild weitgehend von Bürgerinnen und Bürgern entwickeln zu lassen. Andererseits musste eine effektive Arbeitsform

in einer nicht zu großen Gruppe gefunden werden. Die Lösung: Eine „Zukunftskommission“ wurde ins Leben gerufen. Ihr gehörten fünf engagierte Persönlichkeiten aus den Bereichen Wirtschaft, Forschung, Bildung, Landwirtschaft und Gesundheitswesen im Kreis Soest an. Sie wurden damit beauftragt, die Ergebnisse des Bürgerforums auszuwerten und einen Entwurf für das zukünftige Leitbild zu verfassen.

Der Entwurf und die Einladung zu einem zweiten Bürgerforum wurden zusammen in der Presse veröffentlicht. Daraufhin meldeten sich viele Bürgerinnen und Bürger mit Anregungen und Kritik zu Wort. Auf dem zweiten Bürgerforum wurde der Leitbild-Entwurf noch einmal vorgestellt und intensiv diskutiert. Die Zukunftskommission arbeitete die Ergebnisse in den endgültigen Entwurf ein. Ein Marketing-Büro gab der endgültigen Fassung des Leitbildes den letzten Schliff.

Das Leitbild als Teil des ganzheitlichen Steuerungsprozesses

Das Leitbild besteht aus zwei Ebenen:

1. dem Leitbild-Kernsatz „Kreis Soest, die Hellweg-Region mit Charakter – innovativ und naturverbunden“, und

2. den konkreten Aussagen zu den Kompass-Politikfeldern
 - Soziales & Gesundheit,
 - Wirtschaft,
 - Bildung & Kultur,
 - Umwelt & Landschaft.

Der Kreistag hat das Leitbild im Dezember 2002 beraten und auf den Weg gebracht. Der Planungszeitraum umfasst mehr als fünf Jahre. Das Leitbild steht in engem Wechselverhältnis zum Strategischen Grundsatzprogramm der Verwaltung und zu Zielvereinbarungen und Handlungsschwerpunkten. Der hierauf aufbauende ergebnisorientierte Haushalt wird jeweils für den Planungszeitraum eines Jahres beschlossen. Jeweils im Frühjahr führt die Verwaltung eine Strategieklausur mit Fachbereichs-Leitungen, Landrat und Kämmerer durch, auf der die Eckpunkte der aktuellen Planung diskutiert und mit der Haushaltsplanung verbunden werden. Das ganzheitliche System zur strategischen Steuerung des Kreises Soest wird im Jahresrhythmus regelmäßig fortgeschrieben und weiterentwickelt. Als positive Erfahrung wurde im Landkreis Soest vor allem die intensive Bürgerbeteiligung im Prozess der Leitbild-Entwicklung festgehalten.



ANSPRECHPARTNER

Kompass-Projektleiterin

Kreis Soest

Kim Weber

kim.weber@kreis.soest.de

“Der Mensch muss die Welt neu sehen. Und dann handeln. Dabei gilt es

abzuwägen, was mutig ist und was übermütig.“

Landrat Gerd Stötzel, Kreis Diepholz

3.8 Strategien gemeinsam erarbeiten

Landkreis Diepholz: Strategiefindung im Schnellboot

In weniger als einem halben Jahr wurde im Landkreis Diepholz die strategische Steuerung eingeführt (Mai 2003). Dabei konnte der Landkreis von den Erfahrungen der übrigen Kompass-Kommunen profitieren.

Vertreter des ganzen Landkreises nehmen an Zielfindungsworkshops teil

Im Dezember 2002 fand ein Zielfindungsworkshop statt, an dem ca. 120 Personen aus Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Vereinen, Verbänden sowie Bürgerinnen und Bürger teilnahmen. Jugendliche und Frauen waren in dieser Veranstaltung unterrepräsentiert, daher wurden speziell für diese Gruppen gesonderte Zielfindungsworkshops eingeplant. Daraufhin wurde im Februar 2003 ein Zielfindungsworkshop für 21 Frauen aus Politik, Verwaltung, Vereinen und Verbänden durchgeführt. Im März/April 2003 folgten Zielfindungsworkshops für Jugendliche in verschiedenen Schulen (Realschule, Gymnasium, Fachoberschule) sowie in einem Ausbildungsbetrieb, einer Jugendwerkstatt und mit Grundschulern. Insgesamt wurden dadurch ca. 100 Jugendliche erreicht.

Im April 2003 führte das Institut für Demoskopie Allensbach eine Datenerhebung und Bürgerbefragung durch. Nächster Schritt war ein Bürgerforum mit den Teilnehmern der Zielfindungsworkshops, an dem 90 Personen teilnahmen. Die Ergebnisse flossen in die Vorbereitung des Strategieworkshops in den Fachausschüssen des Kreistages ein. An dem Strategieworkshop im Mai nahmen Verwaltungsführung, Fachdienstleiter und Kreistagsmitglieder teil. Auf der anschließenden Kreistagssitzung wurden die strategischen Ziele und Handlungsschwerpunkte beschlossen.

Der Kreistag des Landkreises Diepholz hat in seiner Sitzung am 26.05.2003 folgende strategischen Ziele und Handlungsschwerpunkte beschlossen:

Präambel

Der Landkreis Diepholz gehört in Deutschland zu den Landkreisen mit der höchsten Lebensqualität. Dieses hervorragende Ergebnis wurde durch das Engagement der Bürgerinnen und Bürger, der Arbeit aller gesellschaftlichen Gruppen, der Wirtschaft und Behörden und nicht zuletzt auch aufgrund der Politik in den Kommunen auf Gemeinde-, Samtgemeinde-, Stadt- und Landkreisebene erzielt.

In Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern, Vereinen, Verbänden, Unternehmen, Kultur- und Sozialeinrichtungen und der Verwaltung wurden die dringendsten Aufgabengebiete herausgearbeitet.

Aufgrund der dramatischen Entwicklung der kommunalen Finanzen sieht sich der Landkreis Diepholz gezwungen, Prioritäten für seine Aufgaben zu setzen.

Der Kreistag hat auf dieser Grundlage am 26. Mai 2003 strategische Ziele beschlossen, die für den Landkreis Diepholz in den nächsten Jahren handlungsleitend sein werden. Gleichzeitig wurden Handlungsschwerpunkte festgelegt, die insbesondere die nächsten Schritte deutlich machen. Für die methodische Umsetzung der strategischen Ziele und Handlungsschwerpunkte ist eine gesonderte Beschlussfassung des Kreisausschusses erforderlich.

Für die Gestaltung aller strategischen Zielfelder und auch für alle Aufgabenbereiche werden zukünftig folgende Anforderungen berücksichtigt:

- Der demographische Wandel wird bei allen Konzepten, Überlegungen etc. einbezogen.
- Verwaltung und Politik sorgen gemeinsam für eine weitere Stärkung der Identität der Bürgerinnen und Bürger mit dem Landkreis.
- In allen Bereichen werden Kooperationen und Vernetzung ausgebaut.
- Der Landkreis fördert Bürgerengagement und Ehrenamt.
- Die Kreisverwaltung entwickelt sich zu einem bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmen.
- Allen Beteiligten ist bewusst, dass die strategischen Ziele, Handlungsschwerpunkte, Standards und Maßnahmen unter einem generellen Finanzierungsvorbehalt stehen.

Wirtschaftsstruktur des Landkreises stärken

Handlungsschwerpunkte:

- Unternehmen fördern mit dem Schwerpunkt Ausbildungs- und Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen
- Netzwerke stärken und organisieren, z.B. zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Schule und Wirtschaft; Existenzgründungsnetzwerk,...
- Bildung stärker an den Bedürfnissen der Wirtschaft ausrichten
- Ausgleich des Haushaltes des Landkreises, die Rückführung der Neuverschuldung und langfristiger Abbau der Schulden, konsumtive Ausgaben reduzieren/investive Ausgaben stärken
- Verkehrsinfrastruktur verbessern

Das Zusammenleben der verschiedenen Generationen und Bevölkerungsgruppen gestalten

Handlungsschwerpunkte:

- Geschlechterspezifische präventive Jugendarbeit entwickeln und fördern

- Familienfreundliche und generationengemischte Strukturen stärken, hohen Anteil von Familien mit Kindern erhalten
- Durch integrierte Sozialplanung (z.B. Jugendhilfeplan, Psychiatrieplan, Altenhilfeplan nutzen) Vernetzung verbessern – Ehrenamt fördern, stärken und nutzen
- Zugang zu Beratungsangeboten vereinfachen
- Integration und Förderung ausländischer Mitbürgerinnen und Mitbürger stärken

Verbesserung der Bildung für Kinder, Jugendliche und Erwachsene durch Vernetzung und Kooperation im Bildungsbereich

Handlungsschwerpunkte:

- Nachhaltige Maßnahmen für Benachteiligte ausbauen
- Zusätzliche Ganztagsangebote schaffen (Schwerpunkt Ganztagschule)
- Qualitätsentwicklung und Bestandssicherung von öffentlichen Bildungs- und Kultureinrichtungen und Beteiligung von Ehrenamtlichen im Bildungs- und Kulturbereich
- Vernetzung aller Bildungs- und Kultureinrichtungen untereinander und in Kooperation unter anderem mit der Wirtschaft (Konzept Bildungsbüro umsetzen)
- Zeitnahe Umsetzung des Niedersächsischen Schulgesetzes im Rahmen der Fortschreibung des Schulentwicklungsplanes

Gesunde Umwelt nachhaltig sichern und verbessern

Handlungsschwerpunkte:

- Kultur- und Naturlandschaft erhalten, entwickeln und pflegen, naturnahe Flächen vergrößern unter Einbindung der Landwirtschaft
- Straßen- und Radwegenetz sichern, ÖPNV in der Fläche optimieren und nachfrageorientiert verbessern
- Waldanteil erhöhen
- Gewässer- und Trinkwasserqualität sichern
- Direktvermarktung von Produkten der Region fördern

Strategische Steuerung für mehr Lebensqualität in der Kommune

Das Verfahren ist von allen Teilnehmern positiv bewertet worden. Einziger Wermutstropfen: dass trotz intensiver Werbung in der Öffentlichkeit nicht mehr Bürgerinnen und Bürger für eine Mitwirkung gewonnen werden konnten. In der Frage, wie das Interesse stärker geweckt werden könnte, liegt eine Aufgabe für die Zukunft.

Die strategischen Ziele und Handlungsschwerpunkte sind in den Haushalt 2004 des Landkreises übernommen worden. Die Fachdienste haben in ihren Produkten operative Ziele zur Erreichung der strategischen Ziele und Handlungsschwerpunkte formuliert. Eine Bewertung über den Zielerreichungsgrad wird im laufenden Jahr bzw. am Ende des Jahres durch das Controlling erfolgen. Nach erneuter Überprüfung der den strategischen Zielen zugrunde liegenden Kennzahlen wird man feststellen können, ob der Landkreis dem Ziel aus dem Kompass-Projekt „Verbesserung der Lebensqualität“ ein Stück näher gekommen ist.

Im März haben Verwaltung und Politik in einem gemeinsamen Workshop die weitere Vorgehensweise der strategischen Steuerung erarbeitet. Ziel war es, einen Steuerungskreislauf zu entwickeln, der mit den jährlichen Haushaltsaufstellungsverfahren koordiniert wird. Auf diese Weise wird das als Kompass-Projekt begonnene Verfahren zu einer strategischen Steuerung des Landkreises Diepholz.

Landrat Gerd Stötzel fügt zum Thema „Strategische Steuerung“ folgendes Zitat bei:

*Es ist was passiert:
Es muss was passieren!*

*Prozesse sind spannend.
Manchmal wissen wir nicht, ob aus Wasser
Eis wird oder Dampf.
Und wir wissen nicht, wann.*

*Wir wissen nur, dass ein Zustand sich ändert.
Wir bangen. Hoffentlich können wir mit dem Neuen leben!*

*Ordnung muss sein – sagt der Mensch
und stellt sie her, wann und wo er kann.*

*Aber während er das tut, dreht sich die Welt
Und alles steht Kopf.*

*Der Mensch muss die Welt neu sehen.
Und dann handeln.
Dabei gilt es abzuwägen, was mutig ist
und was übermütig.*



ANSPRECHPARTNER

Kompass LK Diepholz

Bernd Hardemann

bernd.hardemann@diepholz.de

Weitere Ergebnisse und Instrumente des Projektes Kompass erscheinen in folgenden beiden Publikationen:

- **Herausforderungen erkennen –**
Daten und Fakten zur Lebensqualität

- **Lebensqualität messen –**
Transparenz durch Kennzahlen

Danksagung

Wir bedanken uns bei allen Bürgern, Kommunalpolitikern, (Ober-) Bürgermeistern, Landräten, Mitarbeitern der Verwaltung, Vereinen und Verbänden, die in vielen Workshops, Bürgerforen und Strategiesitzungen zum Erfolg des Projektes beigetragen haben.

Ihr Kompass-Team der Bertelsmann Stiftung

Kompass-Kommunen

ARNSBERG



Bürgermeister
Hans-Josef Vogel



Projektleiterin
Adelheid Appelhans
(Bürgermeisteramt | Zentrales Controlling)
Stadt Arnsberg
Postfach 23 40
59753 Arnsberg
☎ 0 29 32 | 2 01-18 36
✉ controlling@arnsberg.de

CELLE



Oberbürgermeister
Martin Biermann



Projektleiter
Jörg Brüsewitz
Stadt Celle
Helmuth-Hörstmann-Weg 1
29221 Celle
☎ 0 51 41 | 12-448
✉ joerg.bruesewitz@celle.de

COESFELD



Bürgermeister
Heinz Öhmann



Projektleiterin
Dorothee Heitz
(Pressestelle)
Stadt Coesfeld
Markt 8
48653 Coesfeld
☎ 0 52 41 | 9 39-11 06
✉ dorothee.heitz@coesfeld.de

LANDKREIS DIEPHOLZ



Landrat
Gerd Stötzel



Projektleiter
Bernd Hardemann
Landkreis Diepholz
Niedersachsenstr. 2
49356 Diepholz
☎ 0 54 41 | 9 76-10 63
✉ bernd.hardemann@diepholz.de

DORTMUND



Oberbürgermeister
Dr. Gerhard Langemeyer



Projektleiter
Herrmann Schultenkämper
(Amt für Angelegenheiten des
Oberbürgermeisters und des Rates)
Stadt Dortmund
Friedensplatz 1
44135 Dortmund
☎ 02 31 | 50-26 44 8
✉ hschulte@stadtdo.de

HILDEN



Bürgermeister
Günter Scheib



Projektleiter
Horst Thiele
(Erster Beigeordneter
und Stadtkämmerer)
Stadt Hilden
Am Rathaus 1
40721 Hilden
☎ 0 21 03 | 7 22 00
✉ horst.thiele@hilden.de

LANDKREIS OSNABRÜCK

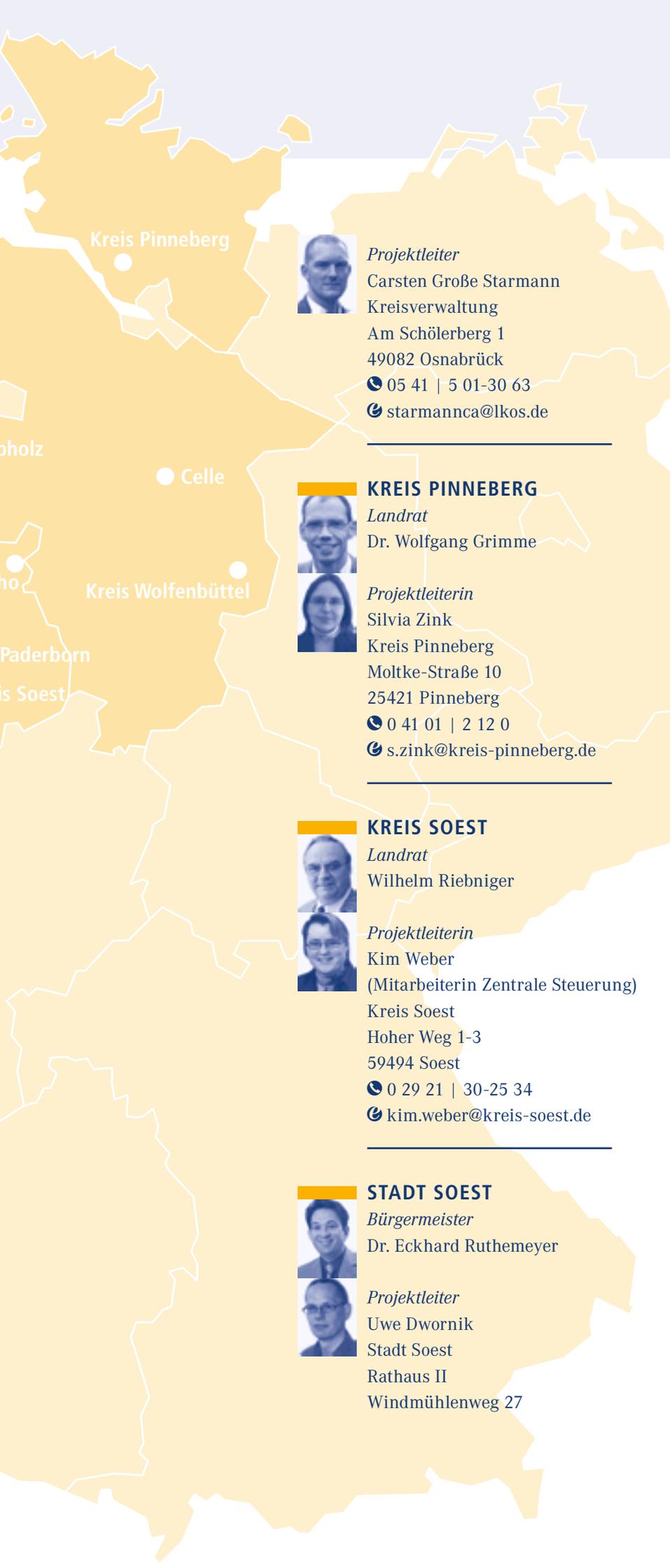


Landrat
Manfred Hugo



Erster Kreisrat
Dr. Reinhold Kassing





Projektleiter
 Carsten Große Starmann
 Kreisverwaltung
 Am Schölerberg 1
 49082 Osnabrück
 ☎ 05 41 | 5 01-30 63
 ✉ starmannca@lkos.de

59491 Soest
 ☎ 0 29 21 | 103-31 08
 ✉ u.dwornik@soest.de



KREIS PINNEBERG
Landrat
 Dr. Wolfgang Grimme



Projektleiterin
 Silvia Zink
 Kreis Pinneberg
 Moltke-Straße 10
 25421 Pinneberg
 ☎ 0 41 01 | 2 12 0
 ✉ s.zink@kreis-pinneberg.de



SOLINGEN
Oberbürgermeister
 Franz Haug



Projektleiterin
 Evelyn Wurm
 (Konzernkoordinatorin)
 Stadt Solingen
 Cronenberger Str. 59-61
 42651 Solingen
 ☎ 02 12 | 2 90-21 49
 ✉ e.wurm@solingen.de



KREIS SOEST
Landrat
 Wilhelm Riebinger



Projektleiterin
 Kim Weber
 (Mitarbeiterin Zentrale Steuerung)
 Kreis Soest
 Hoher Weg 1-3
 59494 Soest
 ☎ 0 29 21 | 30-25 34
 ✉ kim.weber@kreis-soest.de



VLOTHO
Bürgermeister
 Bernd Stute



Projektleiter
 Michael Schweiß
 Stadt Vlotho
 Lange Straße 60
 32602 Vlotho
 ☎ 0 57 33 | 9 24-134
 ✉ M.Schweiss@vlotho.de



STADT SOEST
Bürgermeister
 Dr. Eckhard Ruthemeyer



Projektleiter
 Uwe Dwornik
 Stadt Soest
 Rathaus II
 Windmühlenweg 27



LANDKREIS WOLFENBÜTTEL
Landrat
 Burkhard Drake



Projektleiterin
 Manuela Peckmann
 (Stabsstelle Zentrale Steuerung)
 Landkreis Wolfenbüttel
 Bahnhofstraße 11
 38300 Wolfenbüttel
 ☎ 0 53 31 | 84-8 00
 ✉ m.peckmann@lkwf.de

Kompass-Team der Bertelsmann Stiftung



Sigrid Meinhold-Henschel

„Lebendige Schule in einer lebendigen Stadt“ und „mitWirkung!“

☎ 0 52 41 | 81 81 252

☎ 0 52 41 | 81 6 81 252

✉ s.meinhold-henschel@bertelsmann.de



Kerstin Schmidt

„Kompass“ und „Kommunen und Regionen im Demographischen Wandel“

☎ 0 52 41 | 81 81 183

☎ 0 52 41 | 81 6 81 183

✉ kerstin.schmidt@bertelsmann.de



Alexander Thamm

„Kompass“ und „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall“

☎ 0 52 41 | 81 81 563

☎ 0 52 41 | 81 6 81 563

✉ alexander.thamm@bertelsmann.de



Claudia Walther

„Kompass“, „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall“ und „Cities of Change“

☎ 0 52 41 | 81 81 360

☎ 0 52 41 | 81 6 81 360

✉ claudia.walther@bertelsmann.de



Kompass-Projektbüro

Pia Paulini | Tanja Becker

☎ 0 52 41 | 81 81 468

☎ 0 52 41 | 81 6 81 468

✉ pia.paulini@bertelsmann.de



Publikationsempfehlungen aus der Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Auf Worte folgen Taten

Gesellschaftliche Initiative zur
Integration von Zuwanderern

2003, ca. 630 Seiten, inkl. CD-ROM

EUR 29,- / sFR. 50,70

Verlag Bertelsmann Stiftung

CD-ROM auch einzeln zu bestellen:

EUR 10,- / sFR. 18,30

Marga Pröhl, Hauke Hartmann (Hrsg.)

Strategien der Integration

Verlag Bertelsmann Stiftung

Handlungsempfehlungen für eine interkulturelle
Stadtpolitik

Dokumentation des Netzwerkes Cities of Tomorrow

EUR 16,- / sFR. 28,60

Viola Georgi, Hauke Hartmann, Britta Schellenberg,
Michael Seberich (Hrsg.)

Strategien gegen Rechtsextremismus

Band 1: Ergebnisse der Recherche

erscheint im Sommer 2004, ca. 250 Seiten, Broschur

ca. EUR 30,- / sFr. 52,40

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Politische Partizipation in Deutschland

Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage

ca. EUR 12,- / sFr. 21,90

Bertelsmann Stiftung, Bertelsmann Forschungs-
gruppe Politik (Hrsg.)

Strategien gegen Rechtsextremismus

Band 2: Handlungsempfehlungen

Erscheint im Sommer 2004, ca. 60 Seiten, Broschur

ca. EUR 12,- / sFr. 21,90

Andrea Fischer, Günter Kail, Andreas Popp,

Klaus-Peter Prey, Henrik Riedel (Hrsg.)

Leistungsvergleiche zwischen Finanzämtern

Philosophie, Methodik, Organisation, Ergebnisse

2., vollständig überarbeitete Aufl. 2001, 200 Seiten

Als Download unter:

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Elke Bruckner, Sigrid Meinhold-Henschel

Sozialen Problemlagen von Kindern und Jugendlichen begegnen

Daten und Fakten aus dem Projekt

„Kompass-Modellkommunen“

Kerstin Schmidt

Den demographischen Wandel gestalten – Weichen für die Zukunft stellen

Daten und Fakten aus dem Projekt

„Kompass-Modellkommunen“

Elke Bruckner, Claudia Walther

Sozialen Zusammenhalt in der Kommune sichern

Daten und Fakten aus dem Projekt

„Kompass-Modellkommunen“

Sigrid Meinhold-Henschel

Förderung von Kindern und Jugendlichen

Durch Prävention sozialer Benachteiligung begegnen.

Herausforderungen und Handlungsoptionen

Projekt „Kompass-Modellkommunen“. Gütersloh 2002.

Claudia Walther

Sozialer Zusammenhalt

Handlungsansätze in Kommunen.

Projekt „Kompass-Modellkommunen“. Gütersloh 2003.

Publikationen aus dem Kompass-Projekt sind

erhältlich bei: vanessa.meise@bertelsmann.de

**Strategisches Management –
Für die Verbesserung kommunaler Lebensqualität**
Video erhältlich bei: vanessa.meise@bertelsmann.de

Warnfried Dettling
Die Stadt und ihre Bürger
Neue Wege in der kommunalen Sozialpolitik
Grundlagen, Perspektiven, Beispiele
Verlag Bertelsmann Stiftung
2001, 440 Seiten, Broschur
EUR 20,- / sFR. 35,10

Marga Pröhl, Andreas Osner (Hrsg.)
Ratsarbeit besser machen
Ein Handbuch für kommunale Mandatsträger,
sachkundige Bürger und Verwaltungschefs
Verlag Bertelsmann Stiftung
3. überarbeitete Auflage 2004
168 Seiten, Broschur
EUR 15,- / sFR. 26,90

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Ratsarbeit besser machen 2
Rechtliche Aspekte
Ländervergleich der Kommunalverfassungen
von Walter Unger
Verlag Bertelsmann Stiftung
2004, 112 Seiten, Broschur
EUR 10,- / sFR. 18,30

Bertelsmann Stiftung, Städte- und Gemeindebund NRW
(Hrsg.)
Ratsinformationssysteme erfolgreich einführen
Ein Leitfaden für Politik und Verwaltung
Verlag Bertelsmann Stiftung
2004, 136 Seiten, Broschur
EUR 10,- / sFr. 18,30

Marga Pröhl, Andreas Osner (Hrsg.)
Personalarbeit in der Politik
Mandatsträger qualifizieren – Nachwuchs fördern
Verlag Bertelsmann Stiftung
2003, ca. 200 Seiten, Broschur
ca. EUR 30,- / sFR. 52,40

Stefan Friedrichs, Thomas Hart, Oliver Schmidt (Hrsg.)
E-Government
Effizient verwalten – demokratisch regieren
Verlag Bertelsmann Stiftung
2002, 296 Seiten, Broschur
Verlag Bertelsmann Stiftung
EUR 18,- / sFR. 31,90

Marga Pröhl (Hrsg.)
Good Governance für Lebensqualität vor Ort
Internationale Praxisbeispiele für Kommunen
Verlag Bertelsmann Stiftung
2003, 134 Seiten, Broschur
EUR 11,- / sFR. 19,80

Herrmann Hill
Indikator Lebensqualität
Internationale Recherche zur kommunalen Steuerung
Verlag Bertelsmann Stiftung
2002, 112 Seiten, Broschur
EUR 11,- / sFR. 19,80

Thomas Hart, Carolin Welzel, Hansjürgen Garstka (Hrsg.)
Informationsfreiheit
Die „gläserne Bürokratie“ als Bürgerrecht
Verlag Bertelsmann Stiftung
2003, ca. 300 Seiten, Broschur
ca. EUR 15,- / sFR. 26,90

Bernd Adamaschek, Marga Pröhl (Hrsg.)
Regionen erfolgreich steuern
 Regional Governance – von der kommunalen
 zur regionalen Strategie
 Verlag Bertelsmann Stiftung
 2003, 214 Seiten, Broschur
 EUR 13,- / sFr. 23,60

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Reform Know-how für Kommunen
 Kompakte Lösungen für kommunale Entscheider
 2003
 erhältlich bei: alexandra.dordevic@bertelsmann.de

Heidi Sinnig, Klaus Stelle, Frank Pflüger (Hrsg.)
Neue Medien und Bürgerorientierung
 Anforderungen, Strategien, und Praxisbeispiele
 Dokumentation des Netzwerkes CIVITAS
 2003, 116 Seiten
 EUR 8,- (plus Versand)

Lokale Demokratiebilanz
Kommunale Zukunft gemeinsam gestalten
 Dokumentation des Netzwerkes CIVITAS
 Als Download unter:
www.buergerorientierte-kommune.de

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Bürgerbeteiligung stärken
 In: Forum – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung
 Ausgabe 2/2003
 Als Download unter: [www.bertelsmann-stiftung.de/
 Publikationen/Infomaterial](http://www.bertelsmann-stiftung.de/Publikationen/Infomaterial)

Marga Pröhl, Heidi Sinnig, Stefan Nährlich (Hrsg.)
**Bürgerorientierte Kommune in Deutschland –
 Anforderungen und Qualitätsbausteine**
 Band 3: Ergebnisse und Perspektive des Netzwerkes
 CIVITAS
 2. Aufl. 2003, 396 Seiten, Broschur
 EUR 15,- / sFr. 26,90

Bertelsmann Stiftung, The World Bank (Hrsg.)
**Strategic Management and Good Local Governance:
 Common Responsibility for Democracy and the
 Quality of Life**
 Cities of Change Knowledge Product Series Vol. 1
 City of Change-Ordner 1
 erhältlich bei: gabriele.schoeler@bertelsmann.de

Sigrid Meinhold-Henschel, Anja Beisenkamp,
 Annett Menge (Hrsg.)
**Entwicklungsperspektiven für die
 kommunale Schullandschaft**
 Wie zufrieden sind Schüler, Eltern, Lehrer
 und Schulleiter?
 2003, 80 Seiten, Broschur
 EUR 10,- / sFr. 18,30

Marga Pröhl, Sigrid Meinhold-Henschel
Stadt macht Schule
 Entwicklungsperspektiven für die
 kommunale Schullandschaft
 Broschüre,
 erhältlich bei: nicole.henrichfreise@bertelsmann.de

Oliver Haubner, Walter Stach
Der Bürgerhaushalt
 Den Bürgern den Haushalt transparent machen
 In: Handbuch Erfolgreiche Kommunalpolitik, 14.
 Raabe Fachverlag,
 Ergänzungslieferung April 2004

Zu dem Themen-Schwerpunkt „Strategien für die Zukunft vor Ort“
erscheint bis zum Herbst 2004 außerdem:

Cities of Tomorrow
International Research and Good Practice in Local Government

Herausforderungen erkennen – Daten und Fakten zur Lebensqualität

kik – Kernkennzahlen in Kommunen. Ein Praxisbericht

Kommunaler Bürgerhaushalt: Ein Leitfaden für die Praxis

Lebensqualität messen – Transparenz durch Kennzahlen

Neue Medien und Bürgerorientierung

Public Private Partnerships und E-Government

Alle Titel stehen nach Erscheinen auch als Downloads zur Verfügung
unter: **www.zukunftsstrategien-vor-ort.de**

Bertelsmann Stiftung

Kontakt

Vanessa Meise
Büro Kommunales Kompetenzzentrum

☎ 0 52 41 | 81 81 467

☎ 0 52 41 | 81 6 81 467

✉ vanessa.meise@bertelsmann.de