

| BertelsmannStiftung

YVES MICHELS (Hrsg.)

# KiK – Kernkennzahlen in Kommunen. Ein Praxisbericht



Strategien für die Zukunft vor Ort

# Inhalt



<b>Vorwort</b>   <i>Yves Michels</i>	4
<b>1 Was ist KiK?</b>	6
<b>1.1 Der Ansatz von KiK</b>	7
<b>1.2 Wie funktioniert KiK?</b>	9
<b>1.3 Die Vorteile von KiK</b>	10
<b>1.4 Begleitende Maßnahmen</b>	11
<b>2 Die Modellkommunen</b>	12
<b>3 Die Erfahrungen der Modellkommunen</b>	16
<b>3.1 Die Zusammenarbeit von Verwaltung und Politik</b>	17
<b>3.2 Effizienzsteigerung im Personalbereich</b>	18

<b>3.3 Reformideen im Jugend- und Sozialbereich</b>	<b>19</b>
<b>3.4 Reformideen im Ordnungswesen</b>	<b>21</b>
<b>4 Herausforderung für KiK</b>	<b>23</b>
<b>5 Ausblick</b>	<b>25</b>
<b>6 Der Projektträger</b>	<b>26</b>
<b>7 Literatur</b>	<b>28</b>

---

#### **Impressum**

##### **Bertelsmann Stiftung**

Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
☎ 0 52 41.81 81 278  
☎ 0 52 41.81 6 81 992  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

##### **Redaktion**

Yves Michels  
*Bertelsmann Stiftung, Gütersloh*  
Lisa Kirfel-Rühle und Thomas Pauly,  
*Rambøll Management, Hamburg*

##### **Gestaltung**

Boris Kessler, *media design*

##### **Titelfoto**

Bertelsmann Stiftung, *Archiv*

##### **Produktion**

Gieselmann Druck, *Bielefeld*

*Unter [www.kommunal-kompakt.de](http://www.kommunal-kompakt.de) können Sie sich über das Projekt informieren und KiK.report kostenlos testen.*

## VORWORT

Seit über 13 Jahren begleitet die Bertelsmann Stiftung Reformprozesse in den deutschen Kommunen. Bürokratieabbau, Dienstleistungsorientierung oder Good Local Governance sind in diesem Zusammenhang nur einige ausgewählte Themenfelder. Ziel dieses Engagements ist dabei immer die Verbesserung der Lebensqualität in den Kommunen.

Ein Hauptanliegen der Bertelsmann Stiftung ist es, die deutschen Kommunalverwaltungen in ihrem Bestreben nach Effizienz und Selbststeuerung zu unterstützen. Nur durch eigenverantwortliches Handeln vor Ort, das heißt in den Fachbereichen der einzelnen Verwaltungen, kann es zu Qualitätsverbesserungen kommen. Zur Selbststeuerung der Kommunen wurde in den letzten Jahren eine Reihe von Initiativen ergriffen, in denen Kennzahlen entwickelt und Leistungsvergleiche zwischen verschiedenen Kommunen durchgeführt wurden. Dem Ziel der Selbststeuerung ist man damit allerdings nicht wesentlich näher gekommen, da die Kennzahlensysteme zu umfangreich waren. Das erschwerte die Aufarbeitung, den Vergleich und die Analyse der Daten.

Dieses Problem war Ausgangspunkt für die Bertelsmann Stiftung, das Projekt KiK - Kernkennzahlen in Kommunen - zu konzipieren. Die Entwicklung von KiK startete 1999 in Zusammenarbeit mit mehreren Kommunen. So waren von Beginn an die Bedürfnisse der späteren KiK-Nutzer Richtlinie für die Entwicklung der Kennzahlen. Mit KiK wollte die Bertelsmann Stiftung den kommunalen Entscheidern ein Set an steuerungsrelevanten Kennzahlen anbieten. Nicht nur die Erhebung und Analyse dieser Kennzahlen sollte leichter durchzuführen sein. Aus einem schlanken Kenn-

zahlen-System sollten auch Ideen für Veränderungsprozesse einfacher abzuleiten sein.

Es geht bei KiK allerdings nicht darum, konkrete Handlungsanleitungen zu geben, die sich quasi automatisch aus den Kennzahlen ergeben. Vielmehr steht im Mittelpunkt die Identifizierung von Verbesserungspotentialen, die die Kommune im Rahmen ihres individuellen Steuerungsprozesses nutzen und somit ihre eigene Position verbessern kann. Hier leistet der Austausch mit anderen Städten und Landkreisen einen wichtigen Beitrag: die praktischen Konsequenzen der Kennzahlenergebnisse können miteinander verglichen werden und zu direkten Lernmöglichkeiten führen.

Gerade in Zeiten knapper Kassen hat sich KiK als sehr hilfreich erwiesen, weil es ein pflegeleichtes Controlling-Instrument ist. Eine besonders hohe Resonanz erzielte KiK im Personalbereich der Verwaltungen. Interne Organisationseinheiten werden von der Kommunalpolitik scheinbar am ehesten begutachtet, da sie die Öffentlichkeit auf den ersten Blick weniger berühren. KiK kann an dieser Stelle beiden Seiten helfen: Der Kommunalpolitik werden über die Kennzahlen wichtige Einsparmöglichkeiten gezeigt. Den Beschäftigten bietet KiK eine Argumentationshilfe, um Prozesse zu verbessern, ohne dass sofort Stellen gestrichen werden müssen. Denn bei KiK geht es nicht nur um Effizienz, sondern auch um den richtigen Einsatz von Mitteln.

Ein Prinzip der Bertelsmann Stiftung ist es, unsere Projekte nach einer gewissen Laufzeit in die Eigenständigkeit zu entlassen. Dies ist mit dem KiK-Projekt erfolgreich gelungen! Viele der Kommunen, die KiK heute nutzen, werden auch in Zukunft die Kennzahlen erheben und sich mit anderen Kommunen vergleichen. Die Datenbank unter [www.kik-net.de](http://www.kik-net.de) wurde zum Projektabschluss überarbeitet und mit den Kennzahlen aus dem Kompass Projekt der Bertelsmann Stiftung in der neuen Datenbank [www.kommunal-kompakt.de](http://www.kommunal-kompakt.de) zusammengeführt.<sup>1</sup>

Der Praxisbericht gibt einen Überblick über die Funktionsweise von KiK und stellt die bisherigen Erfahrungen der Kommunen mit den Kennzahlen dar. Abschließend wird ein kurzer Ausblick auf die Zukunft des kommunalen Kennzahlenvergleichs skizziert.

Die Bertelsmann Stiftung möchte sich an dieser Stelle bei allen Kommunen herzlich bedanken, die die Entwicklung der Kernkennzahlen-Sets erfolgreich mit vorangetrieben und somit eine Vorreiterrolle beim Aufbau eines Verwaltungscontrollings eingenommen haben.

Yves Michels  
*Projektmanager KiK bei  
 der Bertelsmann Stiftung*

<sup>1</sup> Die Datenbank wird von Rambøll Management betreut. Informationen hierzu finden Sie auf Seite 26.



## Was ist KiK?

Städte, Gemeinden und Landkreise können die Qualität und Leistungsfähigkeit der Arbeit ihrer Verwaltung durch den Vergleich mit anderen Kommunen messen. Die Grundlage für eine solche Gegenüberstellung bilden Kennzahlen, die über einen bestimmten Zeitraum erhoben werden. Die Bertelsmann Stiftung hat speziell für reformorientierte Kommunen KiK entwickelt: ein Instrument, mit dem Kommunen regelmäßig wirkungsorientierte Kennzahlen erheben, sich mit anderen Kommunen in unterschiedlichen Vergleichsringen messen und über die Ergebnisse und Erfahrungen austauschen können.

KiK beinhaltet Kernkennzahlen-Sets, die online zusammengefügt werden. Die teilnehmenden Kommunen haben so die Möglichkeit, ihre Ergebnisse direkt untereinander abzugleichen. Die Verwaltung erhält damit eine schnelle und effektive Beurteilung ihrer Arbeit hinsichtlich Qualität und Leistungsfähigkeit. ■

## 1.1

## Der Ansatz von KiK

KiK orientiert sich an vier Zielfeldern, in denen die Kernkennzahlen erhoben werden.

### Auftragserfüllung

Im Zielfeld Auftragserfüllung wird anhand weniger wirkungsrelevanter Indikatoren wie beispielsweise Fallzahlen oder Zeiterfassung die Effektivität der Leistungserbringung in der Verwaltung getestet.

### Mitarbeiterzufriedenheit

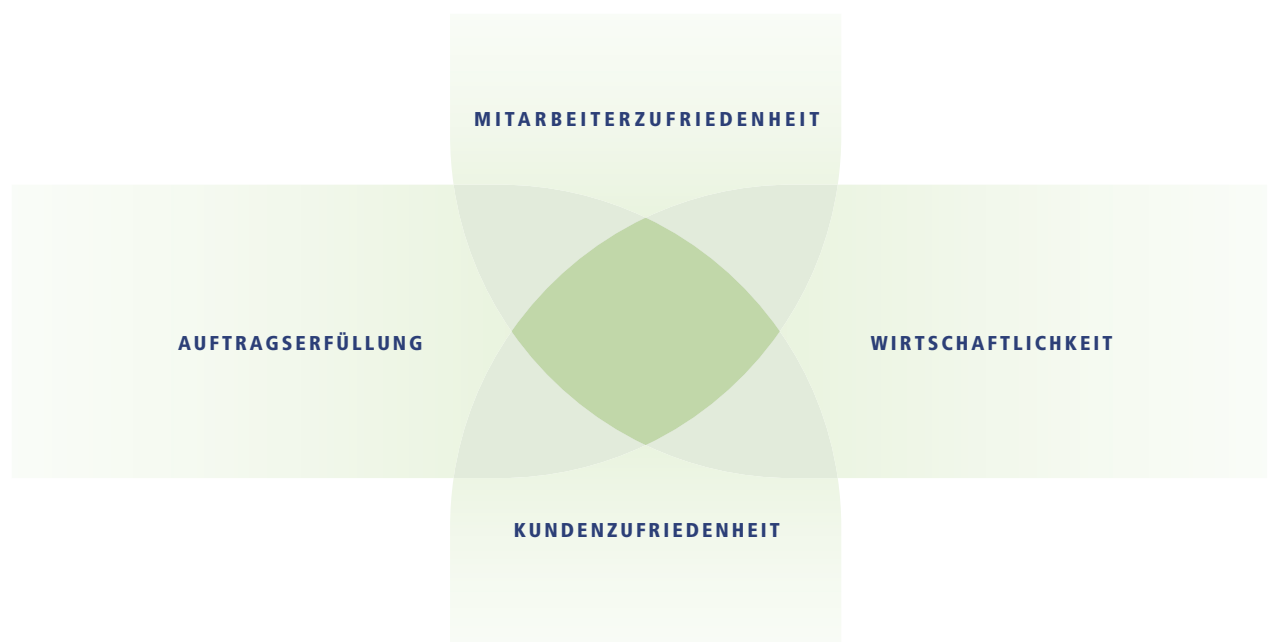
Im Zielfeld Mitarbeiterzufriedenheit dienen Beschäftigtenbefragungen und die Krankenquote als Indikatoren.

### Kundenzufriedenheit

Das Zielfeld Kundenzufriedenheit überprüft die Qualität der Dienstleistungs- und Produktpalette, vor allem mit Hilfe von Kundenbefragungen.

### Wirtschaftlichkeit

Das Zielfeld Wirtschaftlichkeit konzentriert sich auf Kostenberechnungen, vor allem auf Sachkosten und Kosten im Personalbereich der Kommunalverwaltung.



Auf diese Weise reduziert KiK bisherige umfangreiche Kennzahlen-Sets auf wenige Kernkennzahlen mit hohem Wirkungsgrad. Mitarbeiter<sup>2</sup> und Führungskräfte erhalten so ein objektives Bild der Leistungsfähigkeit der Verwaltung.

Folgende *Kennzahlen-Sets* wurden bislang gemeinsam mit den Kommunen entwickelt:

**BASISKENNZAHLEN**

**JUGENDHILFE**

**PERSONALWESEN**

**ORDNUNGSANGELEGENHEITEN**

**SOZIALWESEN**

**VERKEHRSFLÄCHEN**

**WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG**

**BAUORDNUNG**

**FINANZEN**

**GRÜNFLÄCHEN**

---

<sup>2</sup> Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird auf Doppelnennungen wie z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verzichtet.



## 1.2

## Wie funktioniert KiK?

Die teilnehmenden Kommunen erheben die von ihnen ausgewählten Kennzahlen-Sets einmal pro Jahr. Dies geschieht ohne viel Aufwand: die benötigten Daten liegen in der Regel bereits vor. Sowohl die Datenerfassung als auch die Auswertung erfolgen über die internetbasierte Datenbank unter [www.kommunal-kompakt.de](http://www.kommunal-kompakt.de). Aus den Kennzahlen der einzelnen Kommunen werden mit Hilfe der Datenbank von Kommunal KOMPAKT! übersichtliche interkommunale Berichte erstellt.

Die Verwaltungsmitarbeiter können die Berichte mit den Daten der anderen Kommunen über das Internet direkt abrufen und analysieren. Der Vergleich zeigt schnell und übersichtlich, welche Leistungen sehr gut sind und welche verbessert werden könnten. Es geht dabei nicht um einen interkommunalen Wettbewerb. Ziel ist es, von anderen zu lernen und so die Qualität und Wirksamkeit der eigenen Verwaltungsarbeit zu verbessern.

**Vergleichsringe**

Vergleichsringe	Zeiträume	Kennzahlenbereich	Ausgabeformat
AK Bürger- und Meldeämter DST <a href="#">Vergleichsringe wählen</a>	2001 2002 2003	KIK Basiskennzahlen KIK Ordnungswesen	Graphik OK

**KIK Basiskennzahlen**

**BASISKENNZAHLEN:**  
1.1 Einwohner

■ 2002

Berlin	3.338.017,00
Bielefeld	325.896,00
Braunschweig	239.388,00
Dortmund	587.288,00
Halle	237.951,00
Hamm	181.420,00
Kiel	229.751,00
Magdeburg	227.990,00
<b>Durchschnitt</b>	<b>670.962,62</b>

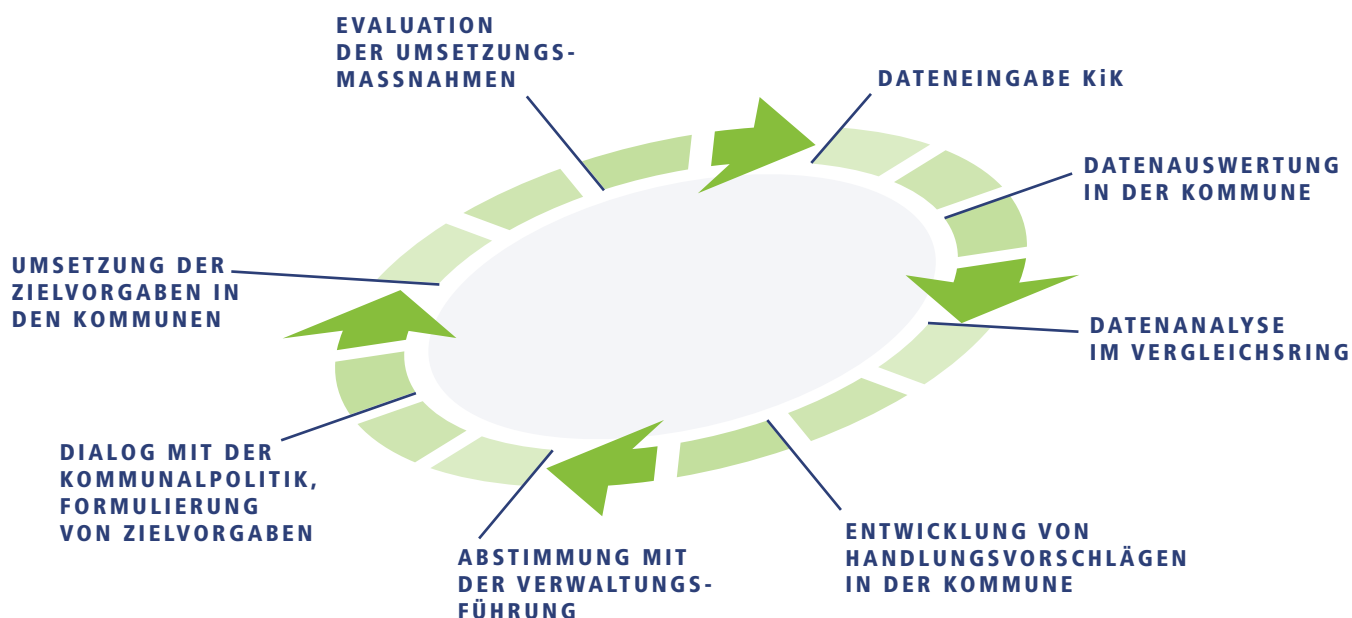
## 1.3 Die Vorteile von KiK

Nach der Analyse und Interpretation der erhobenen Daten erarbeitet die Verwaltung operative Handlungsvorschläge. Das mittlere Management und die Verwaltungsführung präsentieren die Vorschläge den Kommunalpolitikern. Diese entwickeln darauf aufbauend strategische Zielvorgaben, die wiederum von der Verwaltung umgesetzt werden. So entsteht ein Kreislauf, an dem alle Ebenen der Kommunalverwaltung beteiligt sind. Durch die periodische Datenerfassung kann im Nachhinein überprüft werden, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden.

### Moderne Kommunalverwaltung

KiK fördert modernes Führungsverhalten, vor allem wenn Verwaltungsspitze und Politik gemeinsam für das Projekt eintreten und es von engagierten Mitarbeitern umgesetzt wird. Eigenverantwortung, dezentrales Management und die Vernetzung aller Ebenen schaffen ein reformfreundliches Klima.

### Die Funktion des KiK-Vergleichs



## 1.4

## Begleitende Maßnahmen

### Transparenz

KiK ist transparent: die Daten der einzelnen Kommunen stehen den Teilnehmern im Vergleichsring zur Verfügung. So wird auch der persönliche Kontakt zu Mitarbeitern anderer Kommunen gepflegt.

### Praxisnähe

KiK reduziert die bisherigen umfangreichen Kennzahlen-Sets auf wenige Kernkennzahlen und wurde gemeinsam mit kommunalen Praktikern entwickelt. So hat die Führungsebene der Verwaltung Zugriff auf ein zielorientiertes Berichtssystem, das Innovation und neue Ansätze fördert. Außerdem nutzt KiK die Vorteile des Internet und steht allen Nutzern rund um die Uhr zur Verfügung.

### Zielorientiert

Multiplikatorenschulungen und Strategieworkshops vervollständigen KiK zu einem zielgerichteten und wirkungsvollen Instrument für Reformen in der kommunalen Verwaltung. Anhand der Kennzahlen werden im Rahmen von Workshops neue Ziele, Strategien und Maßnahmen für die verschiedenen Themenfelder diskutiert und entwickelt.

Im Rahmen von KiK sollen dezentrale Strukturen und mehr Flexibilität in der Kommunalverwaltung gefördert werden. Die Umsetzung des Kernkennzahlenvergleichs erfolgt auf allen Verwaltungsebenen. Deshalb hat die Bertelsmann Stiftung auch Mitarbeiterschulungen angeboten, die in Zukunft von externen Kooperationspartnern durchgeführt werden. Darin wird das Grundwissen im Umgang mit den KiK-Instrumenten vermittelt. Aber auch Vermittlungstechniken, die Analyse der Berichte und die zielgerichtete Umsetzung von Maßnahmen gehören zu den Inhalten der Schulungen. In den Seminaren für Führungskräfte stehen vor allem Planspiele auf dem Programm. Ziel dieser Fortbildungsmaßnahmen ist nicht nur der sichere Umgang mit KiK sondern auch die Förderung eines Qualitätsmanagements in der Kommunalverwaltung.



### INTERESSE AN KiK?

Wenn Sie KiK unverbindlich testen möchten, können Sie sich unter [www.kommunal-kompakt.de](http://www.kommunal-kompakt.de) kostenlos einloggen und eine Demo-Version von KiK.report ausprobieren.

## 2 Die Modellkommunen

KiK wird seit zwei Jahren von verschiedenen Städten, Gemeinden und Landkreisen in ganz Deutschland genutzt. Die größte Verbreitung hat KiK bisher in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen erreicht.

Insgesamt gibt es bisher zehn verschiedene Vergleichsringe. Die Vergleichsringe werden anhand verschiedener Kriterien gebildet: Themenfelder (z.B. Finanzen, Personalwesen) und Größe, Kreisstatus und Bundesland der Kommunen.

Vergleichsringe mit mehreren Kennzahlen-Sets  
bzw. mehreren Themenfeldern:

### **WESTMÜNSTERLAND/EMS**

*Kennzahlen-Sets:*

**JUGENDHILFE  
PERSONAL  
ORDNUNGSWESEN,  
VERKEHRSFLÄCHENMANAGEMENT,  
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG**

### **NIEDERSÄCHSISCHER LANDKREISTAG**

*Kennzahlen-Sets:*

**JUGENDHILFE  
PERSONAL  
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG**

### **STÄDTE ÜBER 100.000 EINWOHNER**

*Kennzahlen-Sets:*

**GRÜNFLÄCHEN  
JUGENDHILFE  
ORDNUNGSWESEN  
PERSONAL  
SOZIALES  
VERKEHRSFLÄCHEN-MANAGEMENT  
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG**

### **WESER/EMS**

*Kennzahlen-Sets:*

**PERSONAL**

Vergleichsringe, die sich auf ein Kennzahlen-Set  
bzw. ein Themenfeld beziehen:

**PERSONALWESEN  
GRÜNFLÄCHEN  
ARBEITSKREIS  
BÜRGER- UND MELDEÄMTER  
FINANZEN  
JUGENDÄMTER  
NIEDERSACHSEN  
BAUORDNUNG**

Insgesamt nehmen rund 80 Städte,  
Gemeinden und Landkreise an KiK teil:

- Städte
- Landkreise
- Regionen



**NIEDERSACHSEN**

LANDKREIS AMMERLAND	LANDKREIS LÜNEBURG
LANDKREIS AURICH	MELLE
BERSENBRÜCK	MEPPEN
BRAUNSCHWEIG	LANDKREIS NIENBURG/WESER
CELLE	NORDHORN
LANDKREIS CELLE	LANDKREIS NORTHEIM
LANDKREIS CLOPPENBURG	OLDENBURG
LANDKREIS CUXHAVEN	LANDKREIS OSNABRÜCK
LANDKREIS DIEPHOLZ	LANDKREIS OSTERHOLZ
LANDKREIS EMSLAND	LANDKREIS OSTERODE AM HARZ
LANDKREIS FRIESLAND	PAPENBURG
LANDKREIS GIFHORN	LANDKREIS PEINE
LANDKREIS GOSLAR	LANDKREIS ROTENBURG
LANDKREIS GÖTTINGEN	SALZGITTER
REGION HANNOVER	LANDKREIS UELZEN
LANDKREIS HELMSTEDT	LANDKREIS VECHTA
LANDKREIS HILDESHEIM	LANDKREIS VERDEN
LANDKREIS HOLZMINDEN	LANDKREIS WESERMARSCH
LEER	LANDKREIS WITTMUND
LANDKREIS LEER	LANDKREIS WOLFENBÜTTEL
LINGEN	WALLENHORST
LANDKREIS LÜCHOW-DANNENBERG	

**NORDRHEIN-WESTFALEN**

AHAUS	KREIS GÜTERSLOH
AHLEN	HAMM
ARNSBERG	HERFORD
BAD SALZUFLEN	LEMGO
BECKUM	LÜDINGHAUSEN
BIELEFELD	MINDEN
BRÜHL	MÜLHEIM / RUHR
COESFELD	PADERBORN
DORTMUND	RECKLINGHAUSEN
EMSDETTEN	SOLINGEN
GÜTERSLOH	WERNE

**SACHSEN-ANHALT**

MAGDEBURG	HALLE
-----------	-------

**SCHLESWIG-HOLSTEIN** **BERLIN**

KIEL	BERLIN
------	--------

## 3 Die Erfahrungen der Modellkommunen

*Welchen Nutzen haben Kennzahlen für Verwaltung und Politik? Was hat sich in den Kommunen verändert durch die Nutzung von KiK?*

Auf den folgenden Seiten berichten Verwaltungsmitarbeiter aus den Kommunen der Vergleichsringe von ihren praktischen Erfahrungen mit KiK und von den Reformideen, die aus dem Vergleich hervorgegangen sind.



## 3.1

## Die Zusammenarbeit von Verwaltung und Politik



Die Stadt Emsdetten führt den KiK-Kennzahlenvergleich im Bereich Kinder, Jugend und Familie durch. Um die Ergebnisse der Datenerhebung und des Vergleichs in die Politik zu kommunizieren, werden sie zunächst im Verwaltungsvorstand diskutiert, in dem u.a. die Fachdezernenten sitzen. Die Verwaltungsmitarbeiter stellen die Entwicklungen und Veränderungen vor, z.B. zum Thema Ganztagsbetreuung von Kindern und Jugendlichen. Danach gehen die Ergebnisse in den Jugendhilfeausschuss. Hier präsentiert die Verwaltung erneut ihre Zahlen, erläutert Veränderungen und Abweichungen und gibt zusätzliche Informationen. Auf der Grundlage des Kennzahlenvergleichs schlägt die Verwaltung konkrete Maßnahmen vor, die im Jugendhilfeausschuss beschlossen werden.

„Von Seiten der Politik besteht an den Ergebnissen der Datenauswertung großes Interesse“, sagt Karl-Heinz Stevermür, Leiter des Fachdienstes Jugend und Soziales der Stadt Emsdetten. „Der Politik geht es aber in erster Linie darum, wie ihre Kommune im Vergleich zu anderen abschneidet“, glaubt Karl-Heinz Stevermür. „Das gibt uns jedoch die Möglichkeit, die Abweichungen zu erklären und auf die konkreten Probleme einzugehen.“

In der nordrhein-westfälischen Stadt Coesfeld unterstützt die Politik die Nutzung von KiK. Dies liege vor allem daran, dass die Politiker wichtige praktische Anstöße für die Kommune erwarten, glaubt Bürgermeister Heinz Öhmann. „Der Rat hat in seiner letzten Sitzung einstimmig beschlossen, den KiK-Prozess fortzusetzen. Eindeutiger kann das Votum nicht ausfallen.“ Für die Verwaltung selbst wird KiK in Coesfeld auch als internes Informations- und Steuerungsinstrument genutzt. Die Fachbereichsleiter treffen sich beispielsweise regelmäßig, um mit der Verwaltungsspitze die fachspezifischen Kennzahlen zu analysieren. „Diese Art von Treffen der Fachbereichsleiter sollten mindestens einmal pro Jahr stattfinden“, fordert Bürgermeister Öhmann. „Sie sollten in Verbindung mit der Arbeit der Vergleichsringe stehen. Dort stehen wir in Kontakt mit anderen Städten und erhalten zu unserer Innenperspektive Anstöße von außen, an denen wir unser Verhalten ausrichten können. Kennzahlen auf diese Weise zu ‚leben‘, ist letzten Endes die Essenz von KiK.“

3.2

## Effizienzsteigerung im Personalbereich

Die Stadt Hamm nimmt mit fünf weiteren nordrhein-westfälischen Städten an einem Vergleichsring im Bereich Personal teil. Für die Jahre 2002/2003 sind Kennzahlen erhoben und erste Analysen durchgeführt worden. „KiK hat den Vorteil, dass die Kernkennzahlen eine hohe Aussagekraft haben“, sagt Achim Helbert, Sachgebietsleiter für Personalentwicklung und Personalkosten bei der Stadt Hamm.

Die Stadt Hamm ist vor allem daran interessiert, wie wirtschaftlich andere Kommunen im Personalbereich arbeiten. Zwischen den teilnehmenden Kommunen besteht ein reger Austausch: „Wir gehen miteinander sehr offen um“, sagt der Verwaltungsmitarbeiter. „Man erhält viele Anregungen. Die unterschiedlichen Lösungsansätze sind sehr interessant“. Achim Helbert kritisiert allerdings, dass die Personalarbeit oft auf Wirtschaftlichkeit reduziert wird: „Wir setzen nicht zu Lasten der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit alleine auf Wirtschaftlichkeit. Ressourcen sind verbrauchbar. Das darf Personal aber nicht sein.“ Ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung sei daher z.B. die Fortbildung. Im KiK-Zielfeld Kundenzufriedenheit will die Stadt eine Befragung durchführen. „Das ist ein entscheidendes Zielfeld, um den Prozess abzurunden“, glaubt Achim Helbert. Durch die Kundenbefragung sollen die Qualitätsstandards angehoben und die Wirtschaftlichkeit verbessert werden.

Am Beispiel des nordrhein-westfälischen Vergleichsring Personal wird deutlich, dass durch KiK auch allgemeine Reformvorhaben der Kommunalverwaltung unterstützt werden. In Nordrhein-Westfalen wird ab dem 01. August 2004 in allen Kommunen das „Neue Kommunale Finanzmanagement“ eingeführt. Dieses

### 3.3 Reformideen im Jugend- und Sozialbereich

System arbeitet mit der doppelten Buchführung (Doppik) und löst die alte kameralistische Haushaltsplanung ab. „Die Zahlen von KiK im Bereich Personal unterstützen die Einführung“, meint Joram Isken, Verwaltungsmitarbeiter der Stadt Solingen. Auch der Coesfelder Bürgermeister Heinz Öhmann glaubt, dass KiK eine wesentliche Stütze für das „Neue Kommunale Finanzmanagement“ sein kann, wenn die Kennzahlen darauf eingehen und entsprechend weiterentwickelt werden. „KiK wird in Zukunft ein wichtiger Bestandteil des Kommunal-Controllings. Voraussetzung dafür ist allerdings nach wie vor die rege Beteiligung der Verwaltung und der Vergleichsringe“, meint Heinz Öhmann.

Die Stadt Emsdetten sah nach dem interkommunalen Leistungsvergleich im Bereich Kinder, Jugend und Familie Handlungsbedarf im Schulsektor „Unser Schwerpunkt liegt weniger auf den Mitarbeitern als auf der Kontrolle der Qualitätsstandards“, erklärt Karl-Heinz Stevermüer vom Fachdienst Jugend und Soziales. „Die Schulen haben meist ein falsches Bild von Jugendhilfe. Wir wollen nicht überwachen, sondern verstehen uns als Dienstleister für Leistungsberechtigte.“

Deshalb beschloss der Jugendhilfeausschuss als konkrete Maßnahme das „Kooperationsprojekt Jugendhilfe und Schule“. Im Rahmen dieses Projektes treffen sich Vertreter der Verwaltung einmal im Quartal mit den Schulleitern, um Probleme und Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren. Für Lehrer gibt es im Rahmen von Fortbildungen Veranstaltungen, beispielsweise zum Thema „Kindesmisshandlung“. Sie können auch lernen, wie sie Beratungsgespräche mit Eltern verhaltensauffälliger Kinder am besten führen und wie man mit Kindern mit geringer sozialer Kompetenz umgeht. Für Eltern gibt es eine Broschüre, in der verschiedene Beratungsstellen für Jugendliche und Familien aufgeführt sind.

Auch in Coesfeld hat der interkommunale Kennzahlenvergleich im Jugend- und Sozialbereich konkrete Reformen hervorgebracht. Anhand der Basiskennzahlen wurde festgestellt, dass die Bevölkerungsentwicklung der 1- bis 6-jährigen in den kommenden 20 Jahren voraussichtlich um etwa 20 Prozent zurückgehen wird. Daraufhin hat die Stadt ihren Schulentwicklungsplan angepasst und die Schließung von drei Grundschulen in den nächsten Jahren beschlossen. „Eine unpopuläre aber notwendige Reaktion auf den durch die

Kennzahlen aufgedeckten Bevölkerungsrückgang,“ findet Bürgermeister Heinz Öhmann.

Bürgermeister Öhmann betont die Bedeutung von KiK für die geplante Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe (Hartz IV). „Hier wird es darum gehen, unsere Sozialhilfequote mit anderen Kommunen zu vergleichen und uns an den positiven Beispielen anderer Kommunen zu orientieren“, so der Bürgermeister. Im Vergleichsring soll diskutiert werden, wie die Kommunen auf eine niedrige Sozialhilfequote kommen und welche Prozesse sie aktiv beeinflussen können. „Wir erhoffen uns von KiK eine Hilfestellung im Umgang mit der neuen Gesetzgebung“, sagt Heinz Öhmann.

Für die Stadt Werne folgten aus dem KiK-Vergleich im Sozialbereich konkrete Reformideen. „Ein Ergebnis des kollegialen Austauschs in den KiK-Vergleichsringen war die Änderung der Organisationsstruktur in der Sachbearbeitung unserer Kommune“, erklärt Frank Gründken vom Fachbereich Soziales der Stadtverwaltung. „Die Tätigkeiten wurden zweigeteilt in den direkten Kundenkontakt ‚vorne‘ und die Bearbeitung schwieriger Sachfragen ohne Kundenkontakt ‚hinten‘.“ Die Mitarbeiter wechseln wöchentlich zwischen Service-Bereich und Backoffice. „Dies bringt eine große psychische Entlastung für alle Mitarbeiter, da der direkte Kundenkontakt nicht an wenigen Kollegen hängen bleibt“, glaubt Frank Gründken. „Außerdem fördert der regelmäßige Aufgabenwechsel die Teamarbeit, da man sich bei der wöchentlichen Übergabe stets über den aktuellen Stand austauschen muss.“

In Werne waren die Ergebnisse des KiK-Vergleiches im Sozialbereich zudem eine Argumentationshilfe gegenüber der Personalabteilung. Im Fachbereich Soziales der Stadtverwaltung stand die Bewilligung einer halben Stelle für die Überprüfung

Unterhaltspflichtiger aus. „Die Stelle war notwendig, da die Kommune viele Wege zur Ausgabenreduzierung im Sozialbereich bereits ausgelotet hatte und nun als letztes Mittel zur Kostenreduktion die Einnahmeseite, sprich die Unterhaltspflichtigen, überprüfen musste“, erläutert Frank Gründken. Mit Hilfe von KiK konnte belegt werden, dass es auf der Einnahmeseite noch Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung gab. „Diese waren so hoch, dass sich die Einrichtung einer halben Stelle auf jeden Fall lohnte. Das überzeugte schließlich auch die Personalabteilung.“

## 3.4

## Reformideen im Ordnungswesen

„Jede Stadtverwaltung sucht nach Möglichkeiten, um bei knappen Kassen trotzdem ihren Aufgaben gerecht zu werden“, erklärt Rolf Gieselmann die Motivation der Stadt Bielefeld zur Teilnahme an KiK. „Die Kennzahlen bilden zwar nicht direkt ab, wo Reformmöglichkeiten liegen. Aber durch den Vergleich werden Abweichungen deutlich. Es entsteht ein Maßstab, an dem man sich orientieren kann. Das ist der Punkt, an dem Reformen ansetzen“, glaubt der Mitarbeiter im Bereich Ordnungswesen. Aus dem Städtevergleich konnte die Stadt Bielefeld beispielsweise ablesen, dass sie bei den Personalkosten sehr gut abschneidet. „Es ist vorteilhaft, bei der Diskussion um Einsparpotentiale diese Grundlage zu haben“, findet Rolf Gieselmann.

Vor allem der persönliche Austausch zwischen den Kommunen ist nach Ansicht von Gieselmann sehr hilfreich. Die regelmäßigen Treffen seien Diskussionsforen für Themen, die alle interessieren. „Man bekommt einen ganz anderen Blickwinkel“, so Gieselmann. Aus diesen Treffen gehen für das Ordnungswesen konkrete Reformideen hervor, wie z.B. eine Änderung der Öffnungszeiten der Meldeämter oder die vereinfachte Ausstellung eines vorläufigen Reisepasses.

Reiner Klüh vom „Arbeitskreis Bürger- und Meldeämter“ der Stadt Dortmund betont, dass durch die KiK-Kennzahlen überhaupt erst die Vergleichbarkeit einzelner Städte ermöglicht worden sei. „Der Vergleich von Kommunen ist nämlich keineswegs selbstverständlich, da die Ausgangssituationen vollkommen individuell sind“, so Reiner Klüh.

„Für uns im Ordnungswesen sind auf der Ebene der Kennzahlen vor allem die Wirtschaftlichkeitskennzahlen interessant“, erklärt der Verwaltungsmitarbeiter. „Es handelt sich dabei um relativ leicht objektivierbare Daten, die einen interkommunalen Leistungsvergleich

erleichtern und so das Lernen vom Besten ermöglichen“, so Reiner Klüh. „Die erhobenen Daten geben uns dann gezielt Hinweise auf unsere eigenen Prozesse, beispielsweise bei der Bemessung der Personalkosten im Einwohnerwesen. Wenn sich im Vergleich ergibt, dass unsere Personalkosten wesentlich höher ausfallen, stellt sich für uns die Frage nach der Begründung der Kostenstruktur“, meint Klüh. „Wir analysieren dann, welche Änderungsmaßnahmen ergriffen werden sollten, wobei wir uns wieder an den Kommunen orientieren können, die geringere Kosten aufweisen.“

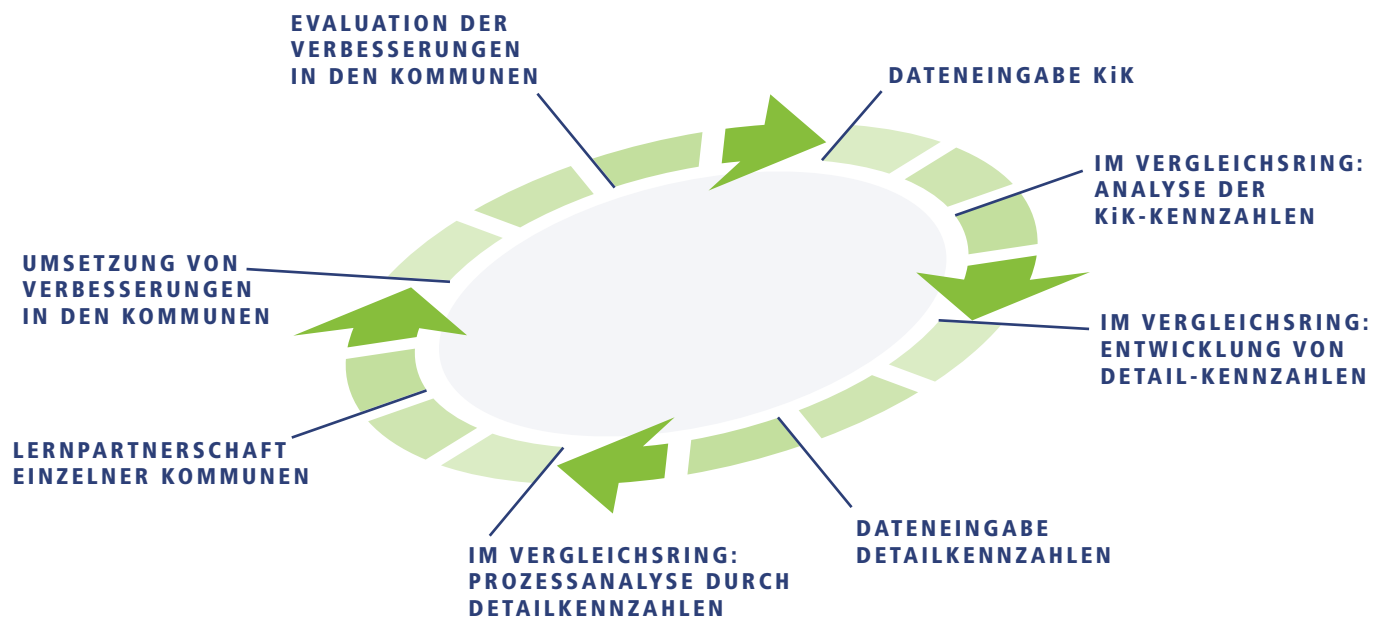
### Aus KiK wird ein Controlling-Instrument für das Ordnungswesen

Aus der Arbeit mit KiK, so Reiner Klüh, hat der Vergleichsring „Arbeitskreis Bürger- und Meldeämter des Deutschen Städtetages“ ein Controlling-Instrument für das Ordnungswesen geschaffen, das sich folgendermaßen aufbaut:

„Zunächst werden die KiK-Daten bis zu einem festgelegten Termin im Frühjahr eingegeben. Danach werden die Zahlen im Vergleichsring miteinander verglichen. Für die wichtigsten Abweichungen werden dann je nach Bedarf weitergehende Analysekenzahlen erstellt, die an die KiK-Kennzahlen anschließen und diese hinsichtlich der Prozesse im Ordnungswesen differenzieren. Für die Eingabe der weiteren Analysedaten wird wiederum eine Frist gesetzt, nach deren Verstreichen eine zweite Analysesitzung stattfindet. Hier werden die Prozesse, beispielsweise Sachkostenstrukturen, im Einzelnen geprüft und verglichen. Erkennt eine Kommune daraufhin Lernmöglichkeiten bei einer anderen Kommune, schließt sie sich mit dieser zusammen und tritt in einen bilateralen Austausch – eine Lernpartnerschaft zur Prozessverbesserung.

Die Prozessverbesserungen werden in der Kommune durchgeführt und evaluiert. Bei der Dateneingabe im nächsten „KiK-Jahr“ schlagen sie dann je nach Durchführungserfolg unter Umständen schon zu Buche und der Controlling-Prozess beginnt von vorne, konzentriert sich aber möglicherweise auf andere Bereiche. Mit diesem Verfahren haben wir aus der Praxis heraus ein flexibles Controlling-Instrument für das Ordnungswesen geschaffen, das permanent weiterentwickelt werden kann.“

### Controlling-Instrument für das Ordnungswesen, Arbeitskreis Bürger- und Meldeämter des Deutschen Städtetages



## 4 Herausforderungen für KiK

*Fragen an Manfred Mahlzahl, Referent für Verwaltungsreform beim Niedersächsischen Landkreistag (NLT)*

Der Niedersächsische Landkreistag e. V. ist die Vereinigung der 37 niedersächsischen Landkreise und der Region Hannover. Als kommunaler Spitzenverband vertritt er die Belange seiner Mitglieder gegenüber Landtag und Landesregierung. Neben einem eigenen Kennzahlenvergleich führen verschiedene Städte und Gemeinden des NLT seit einigen Jahren auch den kommunalen Kennzahlenvergleich der Bertelsmann Stiftung durch. Manfred Mahlzahl ist NLT-Referent für Verwaltungsreform und berichtet von den Erfahrungen mit KiK.

*Herr Mahlzahl, wie ist der NLT auf KiK aufmerksam geworden?*

Auf KiK sind wir durch die Initiativen „Kommunal KOMPAKT!“ und „Kompass“ der Bertelsmann Stiftung gestoßen. Es gab eine Verbindung über den Landkreis Osnabrück, der Kunde von „Kompass“ ist. KiK wurde dann im zuständigen Ausschuss des Landkreises Osnabrück vorgestellt und der Landkreis Wolfenbüttel hat sich auch dafür interessiert.

*Und welche Motivation gab es für den NLT, sich für KiK zu entscheiden?*

Wir haben bereits unseren eigenen Kennzahlenvergleich. Vor vier Jahren haben wir uns überlegt, dass wir das auch gerne landesweit machen würden. Außerdem haben uns einige Kennzahlen Sorgen gemacht. Wir haben uns gesagt: wenn man einen vernünftigen Vergleich durchführen will, braucht man auch korrekte Zahlen. Einigen Landkreisen gefiel der Ansatz der Bertelsmann Stiftung sehr. Nach der Kennzahlen-Phase haben wir die vier Zieldimensionen der Bertelsmann Stiftung übernommen und wollten KiK testen. Andere Systeme waren uns dagegen zu abstrakt und viel zu aufwändig. Wir wollten es kurz und knapp.

*Welche konkreten Ziele verfolgen Sie denn mit KiK?*

Es geht uns vor allem darum, bei knapper Personaldecke Wirtschaftlichkeitseffekte zu erzielen. Im Vergleich bietet KiK dafür den besten Ansatz. Ein

weiteres Ziel ist, die Kennzahlen zu reduzieren. Das war ein großes Anliegen der Landkreise und ein wesentlicher Faktor für die Beteiligten vor Ort. Um das Kennzahlen-System von KiK anzugleichen, wollen wir sowohl den alten als auch den KiK-Vergleich machen. Wir hoffen, dass wir das Führungskennzahlen-set so leicht erstellen können. Ob wir unsere Ziele erreichen werden, wissen wir nicht, aber wir wollen es versuchen. Wir werden sehen, ob KiK eine Richtung ist, die uns weiterbringt.

*Welche Vorteile von KiK sind Ihrer Meinung nach schon jetzt absehbar?*

Das Gute an Kennzahlenvergleichen wie KiK ist, dass sie anzeigen, ob im Ablauf der Kommunalverwaltung etwas verändert werden kann. Durch das Lernen vom Besten können Synergien geschaffen werden. Man muss allerdings immer die regionalen Voraussetzungen berücksichtigen. Die Kennzahlen bei KiK bringen für den Verfahrensablauf erhebliche Vorteile. Durch die Online-Version sind die Daten sehr leicht zu erheben. Wenn KiK dauerhaft eingesetzt wird, bringt es einen wesentlichen Zeitvorteil, weil alle Daten sehr schnell zur Verfügung stehen.

*Neben den Vorteilen stellt KiK die Verwaltungen sicherlich auch vor Herausforderungen...*

Ein Problem ist der Datenschutz. Es gehört zu unseren Grundsätzen, Zahlen nicht nach außen zu geben. In den Kommunen besteht das latente Bedenken, dass die Zahlen weitergegeben werden und ihnen dadurch Schaden zugefügt wird. Ein weiteres Problem ist der zeitliche Rhythmus: Wenn man einen Kennzahlenvergleich sieben Jahre lang durchführt, sagen die

Beteiligten: warum müssen wir das noch mal durchführen, wenn kaum Veränderungen zu verzeichnen sind? Deshalb führen wir die Kennzahlenvergleiche, mit denen wir vor sieben Jahren angefangen haben, nur noch alle zwei Jahre durch. Das hat uns schon ein wenig weitergeholfen. Auf der Basis von zwei Jahren wird die Relevanz von den Kommunen nicht so häufig in Frage gestellt. Im technischen Bereich (z. B. in der Bauverwaltung) gibt es auch den Vorbehalt, letztlich schaffe man durch einen Kennzahlenvergleich nur riesige Datenfriedhöfe. Das macht uns ein wenig Sorgen, denn gerade im technischen Bereich sind für den Vergleich Kennzahlen nötig.

*Welche Perspektive sehen Sie für KiK in den niedersächsischen Kommunen?*

Wir hoffen, dass möglichst viele Kommunen mitmachen, auch wenn es nicht 100 Prozent sein werden. Es gibt nur wenig Misstrauen gegenüber KiK. Der Ansatz wird als richtig angesehen. Die Frage ist nur, ob die dünne Personaldecke die Durchführung erlaubt. Deshalb wird KiK oft als zusätzliche Belastung empfunden. Wir sind aber der Meinung, dass sich der Aufwand mit Hilfe von KiK reduzieren wird und rechnen mit einer konstruktiven Zusammenarbeit der Landkreise in den KiK-Vergleichsringen. ■



## 5 Ausblick

In Zukunft werden die Kommunen KiK auf Eigeninitiative weiter betreiben. Für jede Kommune und jeden Vergleichsring haben sich Verantwortliche gefunden, die die inhaltliche und organisatorische Arbeit der KiK-Vergleichsringe mit ihrem bisherigen, hohen Engagement fortführen. Das Projekt KiK hat damit die Entwicklungsphase abgeschlossen und sich in der Kommunallandschaft als Vergleichs- und Steuerungsinstrument etabliert.

Um dies auch weiterhin abzusichern, gilt es nun, KiK auf eine noch breitere Basis zu stellen. Je größer der Kreis der KiK-Teilnehmer ist, desto größer ist der Nutzen, da ein breiteres Spektrum an Erfahrungen und Prozessen aufgespannt werden kann. So können im Kennzahlenvergleich und im Dialog die optimalen Verbesserungsvorschläge für die eigene Kommune gefunden werden. Deswegen ist das Ziel, noch mehr Kommunen für die Arbeit mit den Kernkennzahlen zu gewinnen.

Um den Kommunen einen Vergleich zu ermöglichen, der stets praxisrelevant ist, werden die Kennzahlen-Sets kontinuierlich an die aktuellen gesetzlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen angepasst, ohne den bisher geringen Umfang der Kernkennzahlen zu vergrößern. Beispiele aktueller Anpassung sind die Änderungen in der Sozialgesetzgebung oder die Einführung der doppelten Haushaltsführung im Finanzwesen.

KiK kann für die Kommunen ein noch wichtigeres Steuerungsinstrument werden, das sowohl den Mitarbeitern der Verwaltung als auch der Kommunalpolitik dient. Dazu sollte das Kernkennzahlensystem flächendeckend in der Verwaltung eingeführt werden und alle wichtigen Themen von der Jugendhilfe bis zum Verkehrsflächenmanagement umfassen. Dies hat zwei Vorteile: Zum einen erhöht es die Akzeptanz des Steuerungsinstruments bei allen Beteiligten. Zum anderen können redundante Kennzahlen, die mit anderen Methoden erhoben werden, weggelassen werden. Damit wird der Erhebungsaufwand für die Kommunen noch geringer und schafft einen weiteren Effizienzgewinn für die Kommune.

## 6 Der Projektträger

„Kernkennzahlen in Kommunen“ (KiK)  
ist ein Projekt der Bertelsmann Stiftung.

### Kontakt Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Yves Michels

☎ 0 52 41 | 81 81 278

✉ [yves.michels@bertelsmann.de](mailto:yves.michels@bertelsmann.de)

Bei technischen und administrativen Fragen zur  
Datenbank stehen Ihnen folgende Ansprech-  
partnerinnen von Rambøll Management zur  
Verfügung:

### Kontakt Rambøll Management GmbH

Kieler Strasse 303a

22525 Hamburg

[www.ramboll-management.de](http://www.ramboll-management.de)

Andrea Schnarhelt

☎ 0 40 | 54 80 91 50

✉ [andrea.schnarhelt@ramboll-management.com](mailto:andrea.schnarhelt@ramboll-management.com)

Lisa Kirfel-Rühle

☎ 0 40 | 54 80 91 38

✉ [lisa.kirfel-ruehle@ramboll-management.com](mailto:lisa.kirfel-ruehle@ramboll-management.com)

## Die technische Betreuung von KiK in der Datenbank von Kommunal KOMPAKT! übernimmt die Rambøll Management GmbH.

Unter [www.kommunal-kompakt.de](http://www.kommunal-kompakt.de) können Sie sich über das Projekt informieren und KiK.report kostenlos testen.

[Kommunal KOMPAKT!] - Microsoft Internet Explorer provided by PLS RAMBØLL Management

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites Media Print Copy Paste

Address <http://www.kommunal-kompakt.de> Go Links

[Kommunal KOMPAKT!] [Einstieg] [Kennzahlen] [Befragungen] [Konsolidierung] [Gesamtsteuerung] [Kontakt]

[Kommunal KOMPAKT!]

Sparen, kürzen, konsolidieren – dieser Dreiklang scheint derzeit das Leitmotiv für kommunalpolitisches Handeln zu sein. Wie können Städte und Gemeinden in Zeiten knapper Finanzen überhaupt noch die Lebensqualität ihrer Bürger sichern? Was kann künftig getan werden, um den Standort zu erhalten und wettbewerbsfähig zu bleiben? Wie muss sich die Bildungslandschaft entwickeln? Kommunal KOMPAKT! hilft Ihnen, Antworten auf diese Fragen zu entwickeln und somit Ihre Handlungsfähigkeit zu wahren.

Die Bertelsmann Stiftung hat gemeinsam mit Rambøll Management ihre ausgewählten Methoden, Erfahrungen und das Wissen aus den Projekten Kompass, kik und CIVITAS zu einem innovativen Steuerungsinstrument gebündelt: Kommunal KOMPAKT!. Kommunal KOMPAKT! besteht aus fünf Modulen, die je nach individuellem Bedarf - einzeln oder im Paket - zur bürgernahen, politisch-strategischen Steuerung eingesetzt werden können.

Mit Kommunal KOMPAKT! können Sie die Handlungsfähigkeit Ihrer Kommune auch in Zeiten knapper Ressourcen nachhaltig sichern.

**Ab sofort ist die Datenbank "Kommunal KOMPAKT!" freigeschaltet.**  
[db.kommunal-kompakt.de](http://db.kommunal-kompakt.de)  
 Sie ist eine Weiterentwicklung von kik.Online und KOMPASS.Online und besitzt einige zusätzliche Funktionen und Möglichkeiten.

Kommunal KOMPAKT! - Telefon 040 54 80 91 66 - Fax 040 54 80 91 19 - Mail [info@kommunal-kompakt.de](mailto:info@kommunal-kompakt.de)

RAMBØLL management Bertelsmann Stiftung



## 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](http://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](mailto:vanessa.meise@bertelsmann.de)

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

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 (Hrsg.)

**Reform Know-how für Kommunen**

Kompakte Lösungen für kommunale Entscheider  
2003

erhältlich bei: [alexandra.dordevic@bertelsmann.de](mailto:alexandra.dordevic@bertelsmann.de)

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](mailto: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

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](http://www.buergerorientierte-kommune.de)

Marga Pröhl, Sigrid Meinhold-Henschel

**Stadt macht Schule**

Entwicklungsperspektiven für die kommunale Schullandschaft

Broschüre,

erhältlich bei: [nicole.henrichfreise@bertelsmann.de](mailto:nicole.henrichfreise@bertelsmann.de)

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

**Bürgerbeteiligung stärken**

In: Forum – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung

Ausgabe 2/2003

Als Download unter: [www.bertelsmann-stiftung.de/](http://www.bertelsmann-stiftung.de/)

[Publikationen/Infomaterial](http://www.bertelsmann-stiftung.de/Publikationen/Infomaterial)

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

Innovation gestalten – Handlungskonzepte für Lebensqualität

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

Yves Michels  
*Projektmanager*

☎ 0 52 41 | 81 81 278

✉ [yves.michels@bertelsmann.de](mailto:yves.michels@bertelsmann.de)