



Netzwerk:

**Kommunen der Zukunft**

Eine Gemeinschaftsinitiative  
der Bertelsmann Stiftung,  
der Hans-Böckler-Stiftung  
und der KGSt

3

# Garantiert. Gut. Qualitätsgarantien für Bürgerinnen und Bürger

*Ein Leitfaden  
für die Praxis*

Erarbeitet von:  
Arnsberg, Braunschweig,  
Hannover, Solingen, Wiesbaden

**Oktober 2002**

# Inhalt

|  | Seite     |
|--|-----------|
| <b>1. Vorwort der Netzwerkträger</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2. Zu diesem Leitfaden</b>  | <b>5</b>  |
| <b>3. Qualitätsgarantie: Was ist das?</b>  | <b>6</b>  |
| 3.1 Was ist daran neu?   | 7         |
| 3.2 Was bringt's unter'm Strich?   | 8         |
| <b>4. Was tun auf dem Weg zur Qualitätsgarantie?</b>                                       | <b>10</b> |
| <b>5. Bürgerinnen und Bürger als beste Berater?</b>  | <b>16</b> |
| <b>6. Vom Konzept zur Veröffentlichung. Wie geht's?</b>                                    | <b>19</b> |
| 6.1 Bausteine für die Formulierung von Qualitätsgarantien                                  | 20        |
| 6.2 Vorschläge und Beispiele für die Formulierung von Qualitätsgarantien                   | 20        |
| 6.3 Veröffentlichung   | 22        |
| <b>7. Evaluation und Rechenschaftslegung.<br/>    Wie war's und wie geht es weiter?</b>    | <b>23</b> |
| <b>8. Von der Qualitätsgarantie zur Wirkungsgarantie -<br/>    Was bringt die Zukunft?</b> | <b>25</b> |
| <b>9. Kontakte/Internet</b>  | <b>28</b> |

# 1. Vorwort der Netzwerkträger

Der garantierte Kita-Platz oder die Baugenehmigung innerhalb von 14 Tagen – das mag noch ungewöhnlich klingen, zumindest in deutschen Ohren. In Skandinavien und im angelsächsischen Raum werden sogenannte „Qualitätsgarantien“ in Kommunen schon seit einigen Jahren erfolgreich erprobt. Nun hört man auch aus den Rathäusern deutscher Städte und Gemeinden immer öfter: „Wir garantieren!“.

Ihren Ursprung haben Qualitätsgarantien in Großbritannien, wo in Kommunen und Bezirken teilweise flächendeckend für alle Servicebereiche so genannte „Customer Contracts“ angeboten werden. Unter dem Titel „At your service“ werden getrennt nach Fachbereichen regelmäßig aktualisierte Garantien veröffentlicht. Nun haben deutsche Kommunen aus dem Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ diese Idee aufgegriffen und zum Thema der kommunalen Verwaltungsreform gemacht! In den Städten Arnsberg, Braunschweig, Hannover, Solingen und Wiesbaden sind Qualitätsgarantien mittlerweile mit Erfolg eingeführt.

Das Netzwerk wurde von den Trägern Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung und KGSt gegründet, um gegenseitiges Lernen zu ermöglichen und der kommunalen Modernisierungsdebatte neue Impulse zu geben. Im aktuellen zweiten Netzwerkzyklus arbeiten Kommunen unterschiedlicher Größenklassen an dringenden Reformthemen und bringen Transferprodukte auf den Markt, die von unmittelbarem Nutzen auch für Kommunen ausserhalb des Netzwerkes sind.

In diesem Sinne wünschen wir dem Leitfaden „Qualitätsgarantien in der Kommunalverwaltung“ eine weite Verbreitung!

Prof. Dr. Marga Pröhl  
Bertelsmann Stiftung

Dr. Erika Mezger  
Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Joachim Hilbertz  
KGSt

## 2. Zu diesem Leitfaden ...

Qualitätsgarantien jetzt auch in deutschen Kommunen? Ja!

Arnsberg, Braunschweig, Hannover, Solingen und Wiesbaden haben das Thema angepackt. Im Rahmen des „Netzwerks Kommunen der Zukunft“, einer Gemeinschaftsinitiative der Bertelsmann Stiftung, der Hans-Böckler-Stiftung und der KGSt, haben sich die Städte auf den Weg gemacht, begleitet von Angela Köllner und Jens Löff von PLS RAMBØLL Management.


Schritt für Schritt wurde gemeinsam geplant, in verabredeten Zeiträumen umgesetzt, Zwischenergebnisse wurden gemeinsam bearbeitet, Erfahrungen wurden ausgetauscht. In allen fünf Kommunen sind Qualitätsgarantien eingeführt. Inzwischen liegen nicht nur praktische Erfahrungen vor, sondern auch erste Ergebnisse über Kundeninteresse, -zufriedenheit und -akzeptanz.

Der Ihnen vorliegende Leitfaden stellt keine vollständige Dokumentation des Projektes dar, sondern eine pragmatische Aufbereitung der Schritte und Erfahrungen der fünf Kommunen. Er ist gedacht als **Anleitung zur Praxis** für alle Kommunen, die sich ebenfalls auf den Weg zur Qualitätsgarantie begeben wollen.



### ... unsere Garantie für Sie

Die Prinzipien des Netzwerks - zusammenkommen, voneinander und miteinander zu lernen -, hat unseren Erfolg ermöglicht und befördert. In diesem Sinne stehen die beteiligten Städte interessierten Kommunen als Ansprechpartner zur Verfügung und sind darüber hinaus auch gerne bereit, vor Ort Informationen zu geben, ggf. auch einen ersten Workshop durchzuführen.

 **Kontakte**, siehe Kapitel 9.

### 3. Qualitätsgarantie: Was ist das?

*Die konsequente Weiterentwicklung der Kundenorientierung in deutschen Kommunen*

Service für Neubürger, 67 Stunden Öffnungszeiten im Bürgerbüro, Erfüllung von Medienwünschen in der Bibliothek, Genehmigung von bestimmten Bauvorhaben innerhalb von 10 Tagen, sind Beispiele aus den Kommunen des Netzwerks.

**Qualitätsgarantien sind Service-Verpflichtungen, mit denen die Kommune dem einzelnen Bürger bestimmte Dienstleistungen nach genau definiertem Qualitätsstandard garantiert.**

Die Qualitätsgarantien werden unter Beteiligung von Beschäftigten und wenn möglich mit Bürgerinnen und Bürgern entwickelt. Genau definiert und konkret formuliert, werden die Standards als Service-Garantie veröffentlicht und jede/r und jede/r Bürger/in kann sich auf diese Service-Verpflichtung nicht nur beziehen, sondern auch schwarz auf weiß in den Händen halten.

**Integrale Bestandteile der Qualitätsgarantie sind die Kompensation bei Nichterfüllung der versprochenen Leistung und der Rechenschaftsbericht an Politik und Bürgerschaft.**

Qualitätsgarantien sind jedoch weder juristische noch statische Verträge. Sie sind in erster Linie ein Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungen einer Kommune, der Kundenorientierung und Transparenz und sie tragen zur Verbesserung des Images der Verwaltung bei.

#### **Auf eine einfache Formel gebracht ...**

- ◆ **Qualitätsstandards von Dienstleistungen festlegen und den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber garantieren**
- ◆ **Kompensationsleistung anbieten, wenn die Garantien nicht eingehalten werden**
- ◆ **Rechenschaft legen**

### 3.1 Qualitätsgarantie: Was ist daran neu?

#### *Verbindlichkeit und Transparenz in neuer Qualität*

Viele Kommunen haben im Rahmen ihrer Reformprojekte ihre Standards auf den Prüfstand gestellt, Arbeitsabläufe optimiert und den Service kundenfreundlicher gestaltet. Diese Kommunen werden sich fragen: Was bietet die Qualitätsgarantie über das hinaus, was die Kommunen bereits für ihre Bürgerinnen und Bürger getan haben? Was ist denn jetzt das wirklich Neue?

**Eine These:** *Die Dienstleistungen der Verwaltung sind vielfältig und in der Regel gut, nur kaum einer weiß es so genau. Die Bürger wissen zwar grob, was die Kommune für sie tut und wo sie bestimmte Dienstleistungen bekommen, aber sie wissen zum Beispiel nicht, wieviel Zeit sie dafür einzuplanen haben. Ist für die Beantragung meines Personalausweises ein halber Tag Urlaub zu nehmen? Wieviel Zeit ist für meine Baugenehmigung einzuplanen? Viele Fragen, Unklarheiten!*



*Die Zukunftssicherung der Kommunen muss trotz Finanzkrise und der Notwendigkeit der Haushaltskonsolidierung ein politisches Ziel bleiben. Mit weniger Geld muss die Kommune immer bessere Ergebnisse erzielen. Die Bürgerinnen und Bürger treten ihr mit einer veränderten Erwartungshaltung gegenüber und die Verwaltung muss sich fragen lassen, wie gut sie arbeitet und was sie kostet. Dieser Herausforderung kann nur eine Verwaltung gerecht werden, die ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis stellt. Qualitätsgarantien als ein Baustein auf dem Weg zur Dienstleistungskommune leisten hierzu einen wichtigen Beitrag.*

Herbert Schmalstieg, Oberbürgermeister  
Landeshauptstadt Hannover

**Das Neue für die Bürgerinnen und Bürger ist** der Gewinn von Planungssicherheit, zum Beispiel für die private Zeitplanung. Das heißt, die Bürgerinnen und Bürger wissen jetzt vorab, wo sie und was mit welchem Standard, sei es Warte- und Bearbeitungszeit, Genehmigungszeit etc. bei ihrer Stadtverwaltung erledigen bzw. erhalten können. Der Dienstleistungsstandard ist vorher bekannt, er ist verbindlich und verlässlich.

**Das Neue für die Verwaltung ist,** die **Qualität ihrer Leistungen** in einem deutlich höheren Maße als bisher **transparent und überprüfbar** zu machen. Es handelt sich um eine neue Qualität von **Verbindlichkeit** gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern. Diese wird auch durch die versprochene Kompensation bei Nichterfüllung der Garantie sowie durch die Rechenschaftslegung zum Ausdruck gebracht. Es handelt sich auch um eine neue Qualität von **Kooperation** zwischen Verwaltung und den Bürgerinnen und Bürgern. Diese werden bei der Festlegung der Standards, aber auch bei deren Einhaltung auf unterschiedliche Weise einbezogen.

➡ *Zum Thema Beteiligung siehe Kapitel 5.,  
zum Thema Kompensationen siehe Seite 13.*

## 3.2 Qualitätsgarantie: Was bringt's unter'm Strich?

*Veränderungen für die Bürgerinnen und Bürger nachvollziehbar machen*

Im Rahmen der Neuen Steuerungsmodelle wurden in vielen Kommunen interne Arbeitsprozesse optimiert, Produkte beschrieben, Verantwortungen dezentralisiert etc. Die Reformen zielten in den meisten Fällen auf Binnenoptimierung ab. Die Qualitätsgarantie ist ein praxistaugliches Instrument, um **die Ergebnisse der Binnenoptimierung für die Bürgerinnen und Bürger nachvollziehbar zu machen**, sie daraus Nutzen und Vorteil ziehen zu lassen. Die Qualitätsgarantie ist somit eine konsequente Weiterentwicklung von Optimierungsprozessen deutscher Kommunen.

Darüber hinaus sind mit der Qualitätsgarantie weitere **Ziele** verbunden.

- **Imageverbesserung/Marketing**

Die Bürgerinnen und Bürger erleben ihre Kommune als lernende Organisation, die kontinuierlich ihre Dienstleistungen überprüft. Der Kommune geben Qualitätsgarantien die Möglichkeit, ihre Dienstleistungen zu präsentieren, öffentlich zu machen, ein gewollter und zu nutzender Marketingeffekt gerade in Zeiten des zunehmenden Wettbewerbs mit privaten Dienstleistern.

- **Steigerung der Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit durch Beteiligungskultur**

Durch die konsequente Einbindung der Beschäftigten und deren Kompetenz bei der Erarbeitung der Qualitätsgarantien steigt die Identifikation mit dem Arbeitsbereich. Mitarbeiter/innen fühlen sich in einem anderen Maße als bisher für die Aufgabe und deren Qualität verantwortlich. Und ... die Erfahrungen zeigen, es kommt viel positives Feed back von den Kundinnen und Kunden zurück. Auch das motiviert und fördert Zufriedenheit!

- **Optimierung der Arbeitsprozesse**

Die intensive Auseinandersetzung der Beschäftigten mit dem eigenen Arbeitsbereich führt in der Regel zu Anstößen für Optimierungen der Arbeitsabläufe.

- **Kontinuierliche Qualitätsverbesserung**

Die klare Festlegung von Dienstleistungsstandards, einem Controlling und die regelmäßige Rückkopplung mit den Kundinnen und Kunden ermöglicht künftig eine aktive Steuerung von Qualitätsstandards und eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung.



- **Planungssicherheit für die Kundinnen und Kunden**

Die Bürgerinnen und Bürger sind durch die Qualitätsgarantien über Angebote und Qualität der Leistungen in den unterschiedlichsten Verwaltungsbereichen umfassend informiert und haben dadurch ein hohes Maß an Planungssicherheit bezüglich der Dienstleistungen ihrer Kommune.

- **Förderung der Kooperationsbereitschaft bei Kundinnen und Kunden**

Für eine Qualitätsgarantie ist mitunter eine aktive Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger erforderlich, damit die Garantie erfüllt werden kann. So zum Beispiel in Wiesbaden: Bedingung für die verkürzte Genehmigungsfrist für die Baugenehmigung ist die Inanspruchnahme einer bestimmten Beratung und die Beachtung der Beratungsergebnisse. Diese Kooperationsbereitschaft ist zu fördern und weiterzuentwickeln.

## **Gute Gründe in das Projekt einzusteigen**

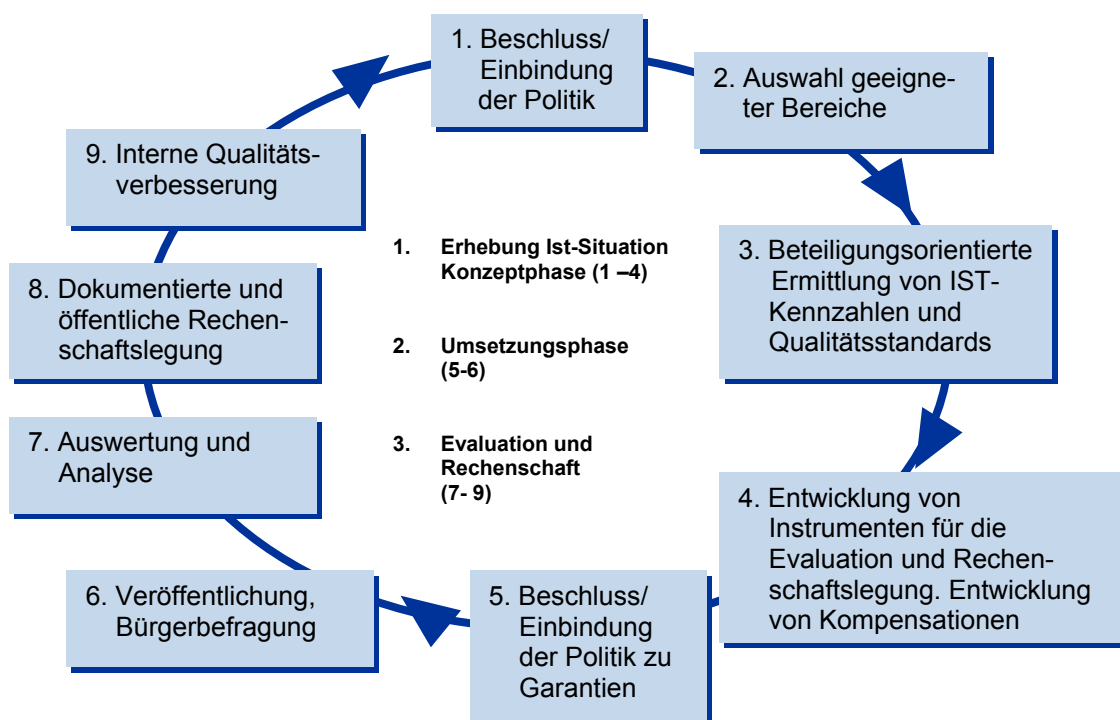


## 4. Was tun auf dem Weg zur Qualitätsgarantie?

*In neun Schritten zum Ziel*

Anhand dieser Schritte wurden die Qualitätsgarantien in den fünf Netzerkommunen erarbeitet und erfolgreich umgesetzt. Das folgende Prozessmodell basiert auf den Beispielen der Kommunen und reflektiert deren konkrete Erfahrungen.

### Prozessdarstellung



#### *Schritt 1*

#### **Beschluss/Einbindung der Politik zur Einführung von Qualitätsgarantien**

Zu Beginn des Projektes ist in einigen Kommunen ein Beschluss der Politik über die Einführung von Qualitätsgarantien herbeigeführt worden. Wo keine Beschlussfassung erfolgte, hat die Verwaltung die Politik kontinuierlich über den Sachstand informiert. Sichern Politik und Verwaltungsspitze das Instrument „Qualitätsgarantie“ und auch die garantierten Dienstleistungsstandards ab, erleichtert und stützt dies die Arbeit vor Ort und ist ein erster Schritt in Richtung Leistungsvereinbarung zwischen Politik und Verwaltung.

## Schritt 2

### Auswahl geeigneter Bereiche in den Kommunen

Im nächsten Schritt sind ein oder mehrere Dienstleistungsbereiche auszuwählen, in denen Qualitätsgarantien eingeführt werden sollen. Die Auswahl der Bereiche erfolgte in den beteiligten fünf Kommunen höchst unterschiedlich. So wurde zum Beispiel in Arnsberg ein eher offener Prozess gewählt, indem in einer groß angelegten Veranstaltung die Beschäftigten über das Projekt informiert wurden mit dem Ziel, bei möglichst vielen Bereichen Interesse zu wecken und die Bereitschaft zum Einstieg in das Projekt zu erreichen. In Wiesbaden hingegen wurde das Baugenehmigungsverfahren als Pilotbereich ausgewählt, da hier im Rahmen der Verwaltungsreform gute Ausgangsbedingungen geschaffen waren und die Qualitätsgarantie eine konsequente Fortführung war.

Kriterien für die Auswahl eines Bereiches können sein:

- hohe Aussenwirkung,
- direkte Leistungen für Bürgerinnen und Bürger,
- Arbeitsprozesse sind bereits optimiert worden,
- eine Optimierung der Arbeitsprozesse steht an,
- Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen,
- Motivation/Zufriedenheit der Beschäftigten soll gesteigert werden.



*Ein Beispiel für das Programm eines Workshops zur Einführung der Qualitätsgarantien finden sie im Internet unter [www.garantierte-wirkung.de](http://www.garantierte-wirkung.de).*

## Schritt 3

### Beteiligungsorientierte Ermittlung von IST-Kennzahlen und Qualitätsstandards

Grundlage für die Festlegung von Qualitätsstandards sowie für Evaluation und Rechenschaft gegenüber Politik und Bürgerschaft ist die IST-Qualität der Serviceleistungen als Vergleichsbasis. Ausnahme: Es handelt sich um eine vollkommen neue Dienstleistung. Zunächst werden in den bereits ausgewählten Bereichen die Leistungen, Produkte und Projekte ermittelt, die für Garantien gegenüber Bürgerinnen und Bürgern in Frage kommen könnten. Für diese ist die IST-Qualität zu beschreiben und hinsichtlich ihres Qualitätsniveaus zu bewerten. Ist die Qualität der Leistungen aus Sicht der Verwaltung für die Kundinnen und Kunden bereits zufriedenstellend, kann dieser Service unmittelbar in die Festlegung von Qualitätsgarantien übergehen. Ist das nicht der Fall, ist ein interner Prozess zur Qualitätsverbesserung durchzuführen.



*In vier der fünf Netzwerkkommunen erfolgte die Festlegung der Qualitätsgarantien aus der Innensicht. Idealtypisch könnten bereits hier die Bürgerinnen und Bürger einbezogen werden. Siehe hierzu Kapitel 5.*

Durch die konsequente Einbindung der Beschäftigten bei der Erarbeitung der Garantien steigt die Identifikation der Mitarbeiter/innen mit ihrem

Arbeitsbereich und die intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitsbereich führt zu Anstößen für Optimierungen der Arbeitsprozesse. Die gemeinsam erarbeiteten Qualitätsgarantien können auch zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit beitragen, weil durch klare Standards die Anforderungen und Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern als auch von Beschäftigten definiert werden.

Am Anfang des Projektes sollten Art und Umfang der Beschäftigtenbeteiligung kommuniziert werden. Die Festlegung von Prozessstruktur, Aufgaben und Zeitplänen sorgt für Klarheit und Verbindlichkeit bei allen Beteiligten.

**!** *Die Beteiligung der Beschäftigten an der Ermittlung der potenziellen Dienstleistungsfelder und der Bewertung der zu garantierenden Leistungen ist unverzichtbar. Nicht zu unterschätzen sind die Ängste, die das Thema Qualitätsgarantien bei vielen Beschäftigten zu Beginn des Prozesses auslösen kann, selbst wenn ein bereits existierender Standard beibehalten wird. Der entscheidende Unterschied zur gegenwärtigen Situation der Mitarbeiter/innen ist, dass der Ist-Standard jetzt vorher bekannt und zukünftig verbindlich garantiert ist.*



*"Ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht gar nichts; die anfängliche Skepsis gegenüber den Qualitätsgarantien wich im Laufe unseres Prozesses der Überzeugung das Richtige zu tun."*

Cornelia Thiel-Kodalle, Fachdienstleiterin  
Stadtbüro Arnsberg

**!** *Wichtig ist, ein richtiges Maß für die Garantien zu finden. Die Leistungsstandards sollten nicht zu hoch gesetzt werden, um Scheitern und damit Frustration bei Kundinnen, Kunden und Beschäftigten zu vermeiden. Oft ist das auch nicht notwendig, da der Gewinn für die Bürger/innen in erster Linie in der Verbindlichkeit liegt und meistens weniger darin, ob die Wartezeit nun 15 oder 20 Minuten beträgt.*

*Zu niedrige Standards, aufbereitete Routine-Standards können zu Problemlagen führen, da sowohl die Beschäftigten als auch die Kundinnen und Kunden Garantien nicht als solche wahrnehmen, sie für überflüssig halten könnten und den dafür betriebenen Aufwand als zu hoch.*

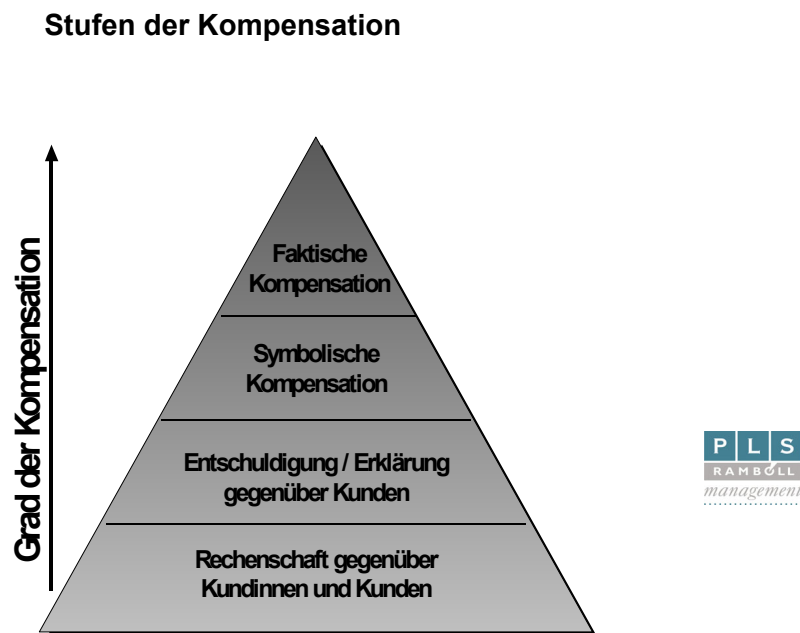
#### Schritt 4

### Entwicklung von Instrumenten für die Evaluation und Rechenschaftslegung. Entwicklung von Kompensationen

Um Qualitätsgarantien evaluieren und Rechenschaft ablegen zu können, sind Instrumente und Messgrößen zu entwickeln. Die Frage, wie und an was die Einhaltung der Garantie gemessen werden kann, ist bereits bei der Entwicklung der Qualitätsgarantie mitzudenken. Die Messgrößen sollten sich unmittelbar an der garantierten Leistung orientieren und in verständlicher Sprache in die Garantie mit aufgenommen werden.

➡ Kriterien für die Formulierung der Garantien finden Sie in Kap. 6.1.

Bestandteil der Qualitätsgarantien ist die Kompensation für den Fall der Nichterfüllung. Hier gibt es folgende Stufen:



Durch die Kompensation wird die Verbindlichkeit der Qualitätsgarantien zum Ausdruck gebracht. Sie sind daher ein unverzichtbarer Bestandteil. Die Lösungen der Kommunen sind höchst unterschiedlich, haben jedoch eines gemeinsam im Blick: die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden. Das bedeutet, dass sich Kompensationen nicht immer in Geld ausdrücken. Oft ist eine Erklärung oder die Ersparnis einer erneuten Vorsprache geeigneter und wirkungsvoller.

#### Schritt 5

### **Beschluss/Einbindung der Politik zu Garantien**

Die Qualitätsstandards für die Dienstleistungen werden festgelegt und vor der Veröffentlichung den politischen Gremien vorgelegt. Dies unterstreicht nach Außen die Ernsthaftigkeit der ausgesprochenen Servicegarantien und sorgt nach Innen für Klarheit im Sinne einer Ziel- bzw. Leistungsvereinbarung.

#### Schritt 6

### **Veröffentlichung und Bürger/innenbefragung**

Die Form der Darstellung und die Wege der Veröffentlichung sind vielfältig. Von der Auslage in den entsprechenden Bereichen bis zur Versendung an alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt ist jede Form möglich. Servicegarantien sind offensiv bekannt zu machen, regelrecht zu vermarkten. Es können z.B. Aushänge in Fachbereichen, Publikationen über die lokalen Medien usw. genutzt werden. Da es sich bei Servicegarantien der Verwaltung um ein neues und nicht bekanntes Instrument handelt, ist der Sinn und Nutzen den Bürger und Bürgerinnen erst zu vermitteln.

**!** *Bitte unterschätzen Sie nicht Zeitbedarf und Aufwand für die konkrete Formulierung der Qualitätsgarantien und Aufbereitung der Broschüre. Eine verständliche Formulierung zu finden ist nicht einfach.*

 *Konkrete Tipps zur Öffentlichkeitsarbeit gibt's in Kapitel 6*


#### Schritt 7

### **Auswertung und Analyse**

Mit der Veröffentlichung beginnt das Controlling der Umsetzung der garantierten Leistungen anhand der vorher festgelegten Messgrößen. Die Ergebnisse fließen in den Rechenschaftsbericht ein und sollten gegebenenfalls zu einer Nachsteuerung der Standards führen.

In einigen Netzwerkkommunen wurde die Garantie direkt mit einer Befragung der Kundinnen und Kunden über den Standard selbst in Form einer Rückmeldekarte verbunden oder es wurde nach einem Zeitraum von ca. sechs Monaten eine Befragung nachgeschaltet. In diesen Fällen werden die Rückläufe ausgewertet und analysiert. Die Erkenntnisse aus den Befragungen tragen dazu bei, die Bekanntheit der Garantien, deren Qualität und die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger besser beurteilen zu können. Eventuell sind die Standards zu verändern und eine kontinuierliche Verbesserung vorzunehmen.

**!** *Bitte unterschätzen Sie nicht den Aufwand für Befragungen. Häufig ist der Rücklauf eher gering, dennoch lassen sich oft aus wenigen kritischen Feedbacks mehr nützliche Informationen gewinnen, als aus vielen positiven Bestätigungen.*

 *Beispiele für Befragungen finden Sie unter [www.garantierte-wirkung.de](http://www.garantierte-wirkung.de).*

## Schritt 8

### Dokumentierte und öffentliche Rechenschaftslegung

Spätestens ein Jahr nach der Veröffentlichung der Qualitätsgarantien sollte gegenüber Politik und Bürgerschaft ein Rechenschaftsbericht gegeben werden. Dies gibt die Möglichkeit gegebenenfalls Standards zu korrigieren. Die Verwaltung dokumentiert damit die Ernsthaftigkeit der Qualitätsgarantie und vor allem Transparenz über ihre Leistungen. Es geht hier nicht um einen detaillierten Bericht, der jede Nichterfüllung minutiös erklärt und rechtfertigt. Intention des Berichtes ist vielmehr, die Verwaltung als lernende Organisation zu präsentieren, die offen Auskunft darüber gibt, was gut gelaufen ist, was nicht und was daraufhin künftig anders gemacht wird.

Insgesamt sollten bei der Rechenschaftslegung und der Dokumentation die bestehenden unterschiedlichen Ebenen wie beispielsweise die Bürger, Mitarbeiter, Politik oder internen Prozesse einfließen. Die Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Blickwinkel führt letztendlich zu einer ganzheitlichen Darstellung der garantierten Dienstleistung.

Im Rechenschaftsbericht geht es vor allem um eine Beschreibung der erzielten Wirkungen, um eine Dokumentation der Ergebnisse und der daraus resultierenden Lerneffekte. Gleichzeitig eröffnet der Bericht die Möglichkeit einen Ausblick über die zukünftigen Arbeitsschwerpunkte zu geben. Im weitesten Sinne ist der Rechenschaftsbericht somit eigentlich schon eine nächste Garantieerklärung. Es wird deutlich, was zukünftig in den Garantiebereichen erwartet und eingefordert werden kann und verstärkt auf diese Weise die Transparenz und Verbindlichkeit der Dienstleistungen.



*Weitere Informationen hierzu finden Sie im Kapitel 7 Evaluation und Rechenschaftslegung. Wie war's und wie geht's weiter?*



*Beispiele für einen Rechenschaftsbericht finden Sie unter [www.garantierte-wirkung.de](http://www.garantierte-wirkung.de).*

## Schritt 9

### Interne Qualitätsverbesserung

Wie bereits oben dargestellt ist die dokumentierte Rechenschaftslegung bereits ein erster Schritt zur Weiterentwicklung der bisherigen Garantien. Auf der Basis der Ergebnisse des internen Controllings und der Auswertung und Analyse der erhaltenen Rückläufe der Kundenbefragungen sind die Standards immer wieder zu reflektieren. Dies kann zur Entwicklung neuer Qualitätsgarantien führen oder auch zur Veränderung oder Erweiterung der bereits ausgesprochenen Garantien. Der Einstieg in einen permanenten Qualitätsmanagementprozess ist damit getan.



## 5. Bürgerinnen und Bürger als beste Berater?

*Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern bei der Entwicklung von Qualitätsgarantien*



*"Dialog mit dem Bürger macht Verwaltungen effizient und die Demokratie lebendig!"*

Rainer Eltgen, Leiter Bauaufsichtsamt  
Landeshauptstadt Wiesbaden

Die Einbindung der Bürgerinnen und Bürger in Entwicklungs-, bzw. Entscheidungsprozesse macht die Öffnung der Verwaltung für ihre Kunden sichtbar und nachvollziehbar und integriert sie in bisher intern gestaltete Prozesse. Damit steigt auch die Chance erfolgreicher Verwaltungsarbeit – es werden die richtigen – im Sinne von bedarfsorientierten – Dienstleistungen versprochen.

„Beteiligung“ ist dabei als wechselseitiger Informations-, Kommunikations-, Lern- und Kooperationsprozess anzusehen. Es geht vor allem um eine Beteiligung in Form des aktiven Mitmachens, Mitgestaltens, wobei die Verwaltung die Bürgerinnen und Bürger als Berater einbindet.

Im Idealfall sollten die Standards der Qualitätsgarantien gemeinsam mit den Kundinnen und Kunden, die diese Leistungen nachfragen und später auch in Anspruch nehmen, festgelegt werden. Hierbei ist jedoch zu beachten: „Alle Wünsche kann die Verwaltung nicht erfüllen“. Die Verwaltung prüft die Wünsche der Bürgerinnen und Bürger auf Machbarkeit, Kosten/Nutzen.

Nicht alles, was wünschenswert wäre, ist machbar. In einem solchen Fall ist die Verwaltung gefordert, den Bürgerinnen und Bürgern den finanziellen Gestaltungsrahmen transparent zu machen z.B., wenn die gewünschten Dienstleistungen finanzielle Mehrbelastungen zur Folge haben. Auch hier könnten die Bürgerinnen und Bürger einbezogen werden: sind sie z.B. auch bereit, für die Dienstleistung „Saubere Stadt“ höhere Gebühren / Entgelte zu zahlen?

**!** *Die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern in Entscheidungsprozesse der Kommune – demokratische Teilhabe – sind wünschens- und erstrebenswert. Ihre Durchführung ist arbeits- und zeitintensiv.*



Dieses Verfahren war bei den Netzwerkkommunen jedoch die Ausnahme. Der - aus Sicht der Kommunen - eng gefasste Zeitrahmen, führte dazu, dass in vier der fünf Projektkommunen die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger im Nachhinein erfolgte.

In der Praxis wurde mit der Entwicklung von Qualitätsgarantien aus der Innensicht und unter Beteiligung der Beschäftigten begonnen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen aus dem täglichen Umgang mit den Kunden deren Wünsche und Kritikpunkte meistens sehr genau. Die so entwickelten Qualitätsgarantien können, so die Erfahrung, schnell veröffentlicht und erprobt werden.

Im Rahmen des Evaluationsprozesses, z.B. im Rahmen einer Befragung, besteht die Möglichkeit, mit den Bürgerinnen und Bürgern im Nachhinein in einen Dialog zu den Qualitätsgarantien zu gehen.

Der Vorteil dieses Verfahrens liegt zum einen darin, dass Verwaltung und Kunden über praktische Beispiele reden, die als Diskussions- und (Weiter-)entwicklungsgrundlage vorliegen, zum anderen gibt es der Verwaltung die Chance zum Vorlauf, um den Umgang mit dem Instrument „Qualitätsgarantie“ zu üben.

➡ *Beispiele für Fragebögen im Rahmen der Evaluation finden Sie unter [www.garantierte-wirkung.de](http://www.garantierte-wirkung.de).*

In Arnsberg, Braunschweig, Wiesbaden und Hannover wurden die Qualitätsgarantien - wie geschildert - aus Innensicht entwickelt – unter Beschäftigtenbeteiligung und nachträglich Kundenbefragungen zur Zufriedenheit durchgeführt.

In Solingen, im Bereich der städtischen Tageseinrichtungen für Kinder, initiierte die Kommune ein Beteiligungsverfahren von Eltern, das hier beispielhaft dargestellt werden soll:

### ***Beispiel Solingen:***

*Im Prozess der verwaltungsinternen Qualitätsgarantien-Entwicklung fand eine Art „Pretest“ mit den zukünftigen Dienstleistungsnehmern / Kunden statt. (Innen-Außen-Abgleich).*

*Knapp 180 Eltern (jede zweite Adresse wurde ausgewählt), die ihre Kinder für den Kindergarten angemeldet hatten, erhielten Einladungen zu Workshops; ca. ein Fünftel der Angeschriebenen nahm das Angebot wahr.*

*Die Präsentation eines Entwurfs der zukünftigen Qualitätsgarantie erfolgte im Rahmen der Veranstaltung. Im Gespräch mit den Eltern, bisher Nichtnutzer der Einrichtung, erhielten die Kindergartenmitarbeiterinnen Rückmeldungen zu ihrem Papier in Bezug auf die Fragen:*

- a) sind die „richtigen“ Qualitätsgarantien formuliert,*
- b) sind die Garantien für jede(n) verständlich,*
- c) „stimmen“ die Kompensationsangebote.*

*Die anwesenden Eltern und Erziehungsberechtigten äußerten Interesse an den Qualitätsgarantien. Das Versprechen einer Kompensation bei Nichteinhaltung der Garantie wurde mit Erstaunen und Freude wahrgenommen.*

*Das gewählte Vorgehen wird insgesamt als positiv bewertet. Kritischer Punkt aus Sicht der Einrichtung: die Beteiligung. Was und wie ist es zu schaffen, dass die potenziellen Dienstleistungsnehmer/innen zukünftig das Angebot zur Beteiligung aktiv wahrnehmen?*

## **Auf eine einfache Formel gebracht ...**

- ◆ **Bürgerinnen und Bürger möglichst von Anfang an in den Prozess einbinden**
- ◆ **Bürgerinnen und Bürger mindestens im Laufe des Projektes beteiligen (z.B. durch Kund/innenbefragungen)**
- ◆ **Kundenfeedback durch verschiedene Kanäle sicherstellen ( Telefon, schriftlich, Internet ...)**

## 6. Vom Konzept zur Veröffentlichung: Wie geht's?

*Fantasie ist gefragt*

Broschüren, Anzeigen in der Tagespresse, Hauswurfsendungen etc. sind denkbar. Grenzen setzt hier lediglich das Budget.

In den Netzwerkkommunen wurden die Qualitätsgarantien in erster Linie durch Broschüren veröffentlicht. Diese sind sehr verschieden gestaltet und wurden in unterschiedlicher Auflage verteilt, ausgelegt oder versandt. In der Regel wurde die Einführung der Qualitätsgarantie durch eine entsprechende Pressearbeit begleitet, in der das Thema selbst und die Broschüre vorgestellt wurden.

Jede Kommune wird die auf ihre jeweiligen Gegebenheiten abgestimmte Form der Veröffentlichung zu wählen haben.



*"Damit Qualitätsgarantien ihre volle Wirkung entfalten können, müssen die Bürgerinnen und Bürger sie auch kennen. Das erfordert eine intensive Öffentlichkeitsarbeit. Hierfür sollten alle geeigneten Mittel und Wege genutzt werden".*

Dr. Gert Hoffmann,  
Oberbürgermeister Stadt Braunschweig

Es gibt jedoch einige wichtige Kriterien, die bei der Formulierung der Garantien beachtet werden sollten. Diese wurden vom Beratungsunternehmen PLS RAMBØLL Management, das das Netzwerk fachlich begleitet hat, in die Arbeit eingebracht und liegen den Beispielen der fünf Netzwerkkommunen zu Grunde.

## 6.1. Bausteine für die Formulierung von Qualitätsgarantien

Im Folgenden sind einige Hilfen für die Formulierung für Qualitätsgarantien dargestellt:

|   |  |
|---|--|
| Allgemeiner Überblick / Absender                                    | Die Fachbereiche beschreiben die Ziele und die Idee von Qualitätsgarantien und was man für die Kunden leisten möchte. Die Garantien von verschiedenen Fachbereichen sollten <b>einheitlich</b> sein hinsichtlich Aufbau und Grafik / Layout  |
| Verpflichtung (Kern der Garantie), Indikatoren und Gültigkeitsdauer | Die versprochenen Dienstleistungen sollen <b>konkret</b> , <b>verbindlich</b> und <b>deutlich</b> erklärt werden. Indikatoren sind Bestandteil der Garantie! Beschreibung für welchen Zeitraum die Garantie gültig ist. Hier kann auch beschrieben werden, welche Verfahren der Evaluation benutzt werden. |
| Kompensation  | Information über Kompensationsleistungen und wie die Kompensationen die Kunden im Beschwerdefall erreichen.  |
| Beschwerden   | Genaue Kontaktadressen, an wen die Kunden sich mit eventuellen Beschwerden und/oder Meinungen wenden können.   |
| Information und Auskunft  | Hinweis wo mehr relevante Informationen über die Garantien und den Fachbereich zu bekommen sind.   |

## 6.2 Vorschläge und Beispiele für die Formulierung von Qualitätsgarantien

Im Folgenden sind einige Anregungen für Formulierungen und Beispiele aus der praktischen Arbeit der Netzwerkkommunen zusammengestellt:

- **Achten Sie auf eine direkte und serviceorientierte Kund/innenansprache.**

Z.B.: „Wir garantieren Ihnen ...“, „Wir sind für Sie da ...“

Wichtig ist, auch die Pflichten der Kund/innen deutlich zu machen. „Wir erwarten von Ihnen ...“

Schmälern Sie jedoch die Garantien nicht durch zahlreiche Bedingungen und Einschränkungen für die Kundinnen und Kunden ein.

- **Bilden Sie einfache und klare Sätze. Vermeiden Sie Verwaltungsdeutsch, fordern Sie zum Dialog auf.**

Z.B. „Nehmen Sie uns beim Wort“, „Sie sind nicht zufrieden? – Sagen Sie uns Ihre Meinung.“

- **Machen Sie deutlich, wozu sich Verwaltung und Politik verpflichten.**

Statt z.B.: „Was wir anbieten. „Wozu wir uns verpflichten“

- **Verwenden Sie klare und unmissverständliche Indikatoren.**

Wie zufrieden sollen die Kunden sein? Welche Qualität genau sollen die Auskünfte haben? Entkoppeln Sie die Wartezeit nicht von der Bearbeitungszeit ansonsten wird die Garantie relativ unverbindlich.

„Sofort“ bzw. „sofortige Mitnahme“ ist im Zweifel interpretationsbedürftig. Besser:

„Wir beraten Sie innerhalb 30 Minuten ...“

- **Nur präzise und genaue Indikatoren lassen sich messen.**

Statt „Mehr als 40 Stunden“ besser „Genau“ oder „Mindestens 40 Stunden“.

- **Indikatoren sollten durch Kennzahlen ergänzt werden und unterstützen die Messbarkeit.**

Beispiele für Kennzahlen: *Fallzahl verspäteter Informationen, Rückgang der Zahl nicht genehmigungsfähiger Bauanträge.*

Kennzahlen eignen sich jedoch nicht für die veröffentlichte Garantie.

- **Achten Sie auf Klarheit und Verständlichkeit für Kundinnen und Kunden.**

Was kann ich in welcher Zeit/zu welcher Qualität genau erwarten?

- **Bündeln Sie die einzelnen Dienstleistungen und die dazugehörigen Indikatoren. Das sorgt für Übersichtlichkeit.**

**!** *Der Prozess der Umsetzung des Konzeptes in das „fertige Produkt“, das zur Veröffentlichung freigegeben wird, hat sich in allen Netzwerkkommunen als zeitaufwendig herausgestellt. Die Einbeziehung der unmittelbar betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Gestaltung förderte die Identifikation, bedeutete jedoch einen höheren Abstimmungsbedarf. Darüberhinaus ist es sinnvoll einen „Kundencheck“ durch Bereichsfremde durchzuführen, um die Verständlichkeit zu testen.*

**➡** *Falls Sie an konkreten Beispielen interessiert sind, die Broschüren der Netzwerkkommunen finden sie unter: [www.garantierte-wirkung.de](http://www.garantierte-wirkung.de).*

## 6.3 Veröffentlichung

Nun fehlt noch der Schritt, die Qualitäts-garantien den Bürgerinnen und Bürgern bekannt zu machen.

Broschüren, Pressegespräche und der Internetauftritt bzw. das Einstellen in die Homepage waren die von den Netz-werkkommunen vorrangig gewählten Formen der Kommunikation in die Stadt-öffentlichkeit.

Hier gibt es so viele Medien und Wege wie Fantasie und Budget zulassen. Im Folgenden seien einige Möglichkeiten genannt:

|                 |   |
|-----------------|---|
| Internet        | Schneller und effektiver Zugang zum online-Service  |
| Presse          | Lokalzeitungen (feststehende Rubrik?), in denen die Garantien veröffentlicht werden und laufende Informationen verbreitet werden, Stadtteilzeitungen. |
| Events          | Aufmerksamkeit z.B. durch einen öffentlichen Wettbewerb mit Verleih des Qualitätspreises von den Kundinnen und Kunden.                                |
| Broschüren      | Als „Flyer“ in den Einrichtungen/Fachabteilungen oder in anderen öffentliche Einrichtungen, Postämtern, Einzelhandel.                                 |
| Briefe per Post | Jährlich an alle Haushalte senden.  |
| Plakate/Poster  | Informationen in den Einrichtungen, Postämtern, Einzelhandel.   |



Einige Presseartikel aus den Netzwerkkommunen finden Sie unter [www.garantierte-wirkung.de](http://www.garantierte-wirkung.de).



Die Art und Auflage der Veröffentlichung ist immer auch abhängig von der Zielgruppe, an die sich die Qualitätsgarantie richtet. Entscheidend für den Erfolg der Qualitätsgarantie ist auch ein durchdachtes Marketing.

## 7. Evaluation und Rechenschaft Wie war's und wie geht es weiter?

### *Bilanz und Perspektiven*

Evaluation und Rechenschaftslegung sind ein fester Bestandteil der Qualitätsgarantie,

- sie ermöglichen allen Bürgerinnen und Bürgern das Leistungsverhalten ihrer Kommune regelmäßig zu überprüfen
- die Kommune geht offen und nachvollziehbar mit guten und schlechten Ergebnissen um
- die Rechenschaftslegung bedarf aussagekräftiger Daten über die Zielerreichung und Garantierfüllung bzw. -nichterfüllung

Im folgenden sind einige Messverfahren der Evaluation dargestellt und im Hinblick auf Aufwand und Objektivität bewertet:

| Messverfahren             | Klarheit/Verständlichkeit und Aufwand  | Objektivität   |
|---------------------------|--|--|
| Statistiken, Strichlisten | Geringer Aufwand, klare Ergebnisse   | Maximale Objektivität. Voraussetzung sind aussagefähige Indikatoren bzw. Kennzahlen.   |
| Befragungen               | Unmittelbare Befragungen bei Kundenkontakt: geringer Aufwand, aber nur Erfassung der „Vor Ort“ Kunden<br>Repräsentative Kundenbefragungen: hoher Aufwand aber klare und repräsentative Ergebnisse.             | Objektives Verfahren nur bei methodisch sauberen Befragungen (z. B. indirekte Fragen zur Zufriedenheit, repräsentative Stichproben etc.)   |
| Erhebung von Beschwerden  | Differenzierung notwendig, sonst keine Klarheit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschwerden zu einer Servicegarantie</li> <li>• Beschwerden allgemeiner Art zu bestimmten Dienstleistungen</li> </ul> | Begrenzt objektiv, weil „nur“ die eingehenden Beschwerden erfasst werden. (unzufriedene Kunden, die sich nicht beschweren?).<br>Erhebung von Beschwerden reicht z.B. zur Messung der Zufriedenheit <i>nicht</i> aus. |
| Überprüfung durch Kunden  | Geringer Aufwand für die Kommune, aber: Rückkopplung (Messergebnisse) in Form von positiven oder negativen Feedbacks ist nicht sichergestellt.<br>Als <i>zusätzliches</i> Messverfahren geeignet.              | Nicht objektiv und nicht repräsentativ. Ob die Garantierfüllung durch die Kunden gemessen wird, bleibt dem Zufall überlassen.  |

Eine interne Evaluation bringt Informationen darüber, ob der versprochene Standard in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der Kommune angemessen war. Darüber hinaus

lässt sich zum Beispiel über eine externe Befragung ermitteln, ob die Qualitätsgarantien überhaupt die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger treffen. Dies ist dann sinnvoll, wenn die Festlegung der Standards als Verwaltungsinitiative erfolgt ist.

➞ *Beispiele für Fragebögen im Rahmen der Evaluation finden Sie unter [www.garantierte-wirkung.de](http://www.garantierte-wirkung.de)*

Die Entwicklung und Veröffentlichung von Qualitätsgarantien für Bürgerinnen und Bürger sind ein fortlaufender Prozess. Aufbauend auf die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse der Evaluation erfolgt die dokumentierte Rechenschaftslegung. Diese ist ein Mittel zur Überprüfung der veröffentlichten Garantien, gleichzeitig die Offenlegung der Ergebnisse an Politik und Bürger/innen sowie ein Mittel zur Weiterentwicklung der Qualitätsgarantien.

Für den Rechenschaftsbericht werden zielgruppenorientiert Daten zusammengestellt, z.B.

- „leichte“ /gut lesbare Informationen für Bürgerinnen und Bürger
- umfassende, wirkungsorientierte Dokumentation und Ressourceninformation für die Politik.

Es sollen Lerneffekte und Wirkungen deutlich werden. Verwaltung und Politik erhalten dadurch Grundlagen für weitere strategische Überlegungen.

Qualitätsgarantien werden danach

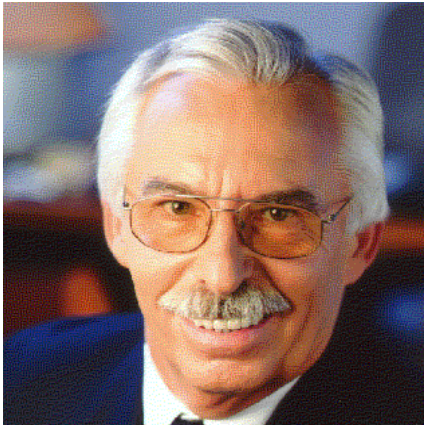
- bestätigt (vom Bürger angenommene Garantie, die eingehalten werden konnte),
- weiterentwickelt ( Garantie wird angepasst an neue Situationen und Ergebnisse der Evaluation),
- neu entwickelt (neue Situation, neue Kundenwünsche),
- oder verworfen (Garantie entspricht nicht dem Kundenbedarf, kann nicht eingehalten werden).

Durch diesen letzten Schritt wird die Prozesshaftigkeit von Qualitätsgarantien und deren Wirkungen deutlich.



## 8. Von der Qualitätsgarantie zur Wirkungsgarantie – Was bringt die Zukunft?

Von Angela Köllner und Jens Loff, PLS RAMBØLL Management



*„Kommunale Verwaltung und Politik gewinnen neue Gestaltungsmöglichkeiten. Qualitäts- und Wirkungsgarantien sind und werden bedeutsame Instrumente für eine strategische Steuerung.“*

Franz Haug,  
Oberbürgermeister Solingen

Bislang war in diesem Leitfaden von Qualitätsgarantien in Dienstleistungsbereichen der Kommune die Rede, die unmittelbar Relevanz für externe Kunden haben. Dabei dominierten relativ einfach messbare Qualitätskriterien wie Bearbeitungs-, Warte- oder Präsenzzeiten, freundliche und kundenorientierte Beratung sowie die Erreichbarkeit von öffentlichen Einrichtungen und Ansprechpartnern. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass es ein wichtiges Ziel von Qualitätsgarantien ist, mehr Transparenz in Bezug auf den zu erwartenden Service und Qualitätsstandards sicherzustellen. Sie bilden einen wichtigen Baustein der Dienstleistungskommune.

Dienstleistungsprodukte in klassischen Servicebereichen stellen einen wichtigen Teil des kommunalen Aufgabenspektrums dar. Im Zuge der aktuellen Diskussion um den Begriff „Lebensqualität“ und der Frage, welche (positiven wie negativen) *Wirkungen*

kommunales Handeln und politische Entscheidungen erzeugen, erhalten auch Servicegarantien eine neue, weitergehende Bedeutung. Sie kommen nicht nur für produkt- oder ergebnisbezogene Dienstleistungen in Betracht – also den Service einer Kommune im engeren Sinne - sondern auch für Politikfelder und dort beabsichtigte Wirkungen.

In den Netzwerkkommunen wurden daher auch die Möglichkeiten diskutiert, Qualitätsgarantien perspektivisch auf Politik- oder Wirkungsfelder auszudehnen und qualitative Ziele einer Kommune messbar und für die Bürger bewertbar zu machen. So wurde der Begriff „Wirkungsgarantie“ geprägt. Eine Wirkungsgarantie setzt nicht – wie bei einer Qualitätsgarantie – an einem konkreten Ergebnis oder Produkt in einer Kommune an, sondern an den Wirkungen, die diese Ergebnisse mittel- bis langfristig bringen sollen. Das macht die Anwendung von Garantien anspruchsvoller. Die Nutzung des Instruments steht und fällt dann entscheidend mit

- der Einbindung und der Initiative der Politik bei der Festlegung der Wirkungsziele,
- der Definition von Schlüsselindikatoren für komplexe, qualitative Wirkungsziele,
- der laufenden Evaluation der Wirkungsziele.

Die Netzwerkkommunen haben im aktuellen Netzwerkzyklus noch nicht an Wirkungsgarantien gearbeitet.

Dennoch ist das Thema anhand von fiktiven Beispielen erörtert worden. Ein Beispiel aus der Kindertagesbetreuung soll dies verdeutlichen:

#### *Beispiel Wirkungsziele in der Kinderbetreuung:*

*Im Angebot einer Stadt der mittleren Größenklasse finden sich Servicegarantien, die sich auf eine maximale Gruppengröße in den Einrichtungen, hochwertige Mahlzeiten in den Ganztageseinrichtungen, regelmäßige Ausflüge und kurze Wartezeiten für die Bereitstellung eines Platzangebots beziehen. Städtische und freie Träger haben sich nach einem längeren Konsensbildungsprozess stadtweit auf die gleichen Standards verpflichtet. Die Sozialbehörde sorgt für ein systematisches Monitoring und stellt Eltern und Bürgern über das Internet und Elternbriefe regelmäßig Informationen über die Auslastung der einzelnen Einrichtungen, Ausfälle bei Erzieherinnen und Erziehern, Gebühren für die Einrichtungen, Essenspläne, erfolgte Ausflüge etc. zur Verfügung. Die Zufriedenheit der Eltern mit dem Service der Einrichtungen ist regelmäßigen Umfragen zufolge sehr hoch.*

*Der Stadtrat hat sich nach einer gemeinsamen Klausurtagung u.a. mit den Ergebnissen der PISA-Studie auseinandergesetzt und sich nach einer politischen Diskussion zum Ziel gesetzt, allen Kindern unabhängig von Ihrer Herkunft gleiche Entwicklungschancen einzuräumen. Nach 3 Jahren soll überprüft werden, ob dieses Wirkungsziel erreicht wurde. Um eine Umsetzung durch die Verwaltung und eine entsprechende Zielerreichung nachhalten und messen zu können, erarbeitet die Sozialbehörde in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Ausschuss, Experten von sozialen Einrichtungen für Kinder und ausgewählten Eltern Vorschläge für ein Indikatorenset:*

- *Der Anteil an Hilfen zur Erziehung für Kinder bis 6 Jahren, die auf Hinweise aus dem Kindergarten zurückzuführen sind, steigt auf x Prozent.*
- *Der Anteil der ausländischen Kinder, die bei Schuleintritt ihre Muttersprache beherrschen, aber nicht in der Lage sind, die deutsche Sprache zu verstehen, sinkt auf y Prozent.*
- *Die Quote der Früherkennung von Kindern mit Entwicklungsstörungen oder Hochbegabung steigt auf z Prozent.*

*Ausgehend von diesen Indikatoren vereinbart man sich auf regelmäßige Evaluationen in Form von Befragungen der Eltern, Einzelgespräche und Tests bei einer ausgewählten Stichprobe von neu eingeschulten Kindern sowie regelmäßigen Interviews mit Lehrern der örtlichen Grundschulen. Für die Durchführung der Evaluation beauftragt die Sozialbehörde ein Institut.*

*Um die Verbindlichkeit der Zielsetzung gegenüber den Bürgern der Stadt zu erhöhen, und um dem Anspruch auf mehr Transparenz gerecht zu werden, veröffentlicht die Stadt im Rahmen ihres jährlichen Strategieberichts die spezifischen Ziele im Sozialbereich, darunter auch die Verbesserung der Entwicklungschancen von Kindern im Vorschulalter. Daneben sind alle Ziele in den Politikfeldern Soziales, Verkehr und Ordnung, Kultur und Wirtschaft mit entsprechenden Garantien hinterlegt. Im Politikfeld Soziales können nun die Bürgerinnen und Bürger nachlesen, dass sich die Stadt im Einzelnen zu folgenden Wirkungsgarantien verpflichtet:*

- *Auf der Basis der Supervision wird innerhalb eines Jahres ein System der Früherkennung von Entwicklungsstörungen und Hochbegabung für alle Einrichtungen entwickelt. Entwicklungsstörungen und Hochbegabung bei Verhaltensauffälligkeiten werden im Kindergarten oder in der Kindertageseinrichtung zu 95% erkannt.*

- *Alle Kinder werden gezielt in Bezug auf ihre Sprachfähigkeiten (Muttersprache und ggf. deutsche Sprache) gefördert. Kinder mit wenig oder ohne deutsche/n Sprachkenntnisse/n werden garantiert so gefördert, dass sie spätestens im Schuleintrittsalter problemlos dem Unterricht folgen können (unter der Voraussetzung, dass das Kind eine Einrichtung mindestens 2 Jahre kontinuierlich besucht hat).*
- *Bis 2005 haben alle Erzieherinnen und Erzieher eine entsprechende Fortbildung besucht, die ihnen eine Früherkennung von Kindern mit Entwicklungsstörungen oder Hochbegabung ermöglicht.*

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Garantien perspektivisch auch für Politik- und Wirkungsfelder genutzt werden können, um qualitative politische Zielsetzungen verbindlich zu machen, in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, einer klaren Messung zu unterziehen und einer Bewertung durch die Bürger/innen zugänglich zu machen. Darüber hinaus erhält die politische Vertretung ein Steuerungsinstrument an die Hand, mit dem sie – um bei diesem Beispiel zu bleiben – jederzeit nachvollziehen kann inwieweit die politischen (Wirkungs-) ziele erreicht wurden und ob es Bedarf für ein Gegensteuern gibt.

Erste Beispiele für die Verknüpfung von Wirkungszielen mit Garantien sind aus dem Bezirk Lewisham in London bekannt. Dort werden auf einer globalen Ebene jährlich für alle Politikfelder jeweils fünf sogenannte Schlüsselziele definiert, mit Kennzahlen hinterlegt und in Form von Qualitäts- bzw. Wirkungsgarantien veröffentlicht. Das Instrument unterstützt somit die politisch-strategische Steuerung. Für die deutschen Kommunen wird dieses Instrument umso wichtiger werden, je mehr sie sich mit Fragen der Strategiefähigkeit, der Ergebnis- und Wirkungskontrolle von politischem Handeln und letztlich der Verbesserung der Lebensqualität als wichtigem Standortfaktor für ihre Bürger auseinandersetzen werden.

## 9. Kontakte / Internet

### Arnsberg

Britta Schulte  
Stadt Arnsberg  
☎ 02932/201-1482  
[projektbuero.schulte@arnsberg.de](mailto:projektbuero.schulte@arnsberg.de)  
[www.arnsberg.de](http://www.arnsberg.de)

### Braunschweig

Rita Küttner  
Stadt Braunschweig  
☎ 0531/470-2286  
[rita.kuettner@braunschweig.de](mailto:rita.kuettner@braunschweig.de)  
[www.braunschweig.de](http://www.braunschweig.de)  
[www.braunschweig.de/servicegarantien](http://www.braunschweig.de/servicegarantien)

### Hannover

Claudia Ruhrort  
Landeshauptstadt Hannover  
☎ 0511/168-48497  
[claudia.ruhrort.11@hannover-stadt.de](mailto:claudia.ruhrort.11@hannover-stadt.de)  
[www.hannover.de](http://www.hannover.de)  
[www.stadtbibliothek-hannover.de](http://www.stadtbibliothek-hannover.de)

### Solingen

Evelyn Wurm  
Stadt Solingen  
☎ 0212/290-2149  
[e.wurm@solingen.de](mailto:e.wurm@solingen.de)  
[www.solingen.de](http://www.solingen.de)

### Wiesbaden

Jeanine Rudolph  
Landeshauptstadt Wiesbaden  
☎ 0611/314017  
[jeanine.rudolph@wiesbaden.de](mailto:jeanine.rudolph@wiesbaden.de)  
[www.wiesbaden.de](http://www.wiesbaden.de)

## Kleine Kommunen

### Duingen

Udo Witt  
Samtgemeinde Duingen  
☎ 05185/6090  
[samdu@t-online.de](mailto:samdu@t-online.de)  
[www.duingen.de](http://www.duingen.de)

### Duderstadt

Bettina Müller  
Stadt Duderstadt  
☎ 05527/841-129  
[b.mueller@duderstadt.de](mailto:b.mueller@duderstadt.de)  
[www.duderstadt.de](http://www.duderstadt.de)

### Großkrotzenburg

Thomas Müller  
Gemeinde Großkrotzenburg  
☎ 06186/2009-10  
[rathaus@grosskrotzenburg.de](mailto:rathaus@grosskrotzenburg.de)  
[www.großkrotzenburg.de](http://www.großkrotzenburg.de)

### Michelstadt

Stéphanie Ramel  
Stadt Michelstadt  
☎ 06061/74-180  
[ramel@michelstadt.de](mailto:ramel@michelstadt.de)  
[www.michelstadt.de](http://www.michelstadt.de)

### Schieder-Schwalenberg

Willi Wehrmann  
Stadt Schieder-Schwalenberg  
☎ 05282/601-13  
[w.wehrmann@schieder-schwalenberg.de](mailto:w.wehrmann@schieder-schwalenberg.de)  
[www.schieder-schwalenberg.de](http://www.schieder-schwalenberg.de)

## Netzwerkträger

### Bertelsmann Stiftung

Oliver Haubner  
☎ 05241/8181-119  
[oliver.haubner@bertelsmann.de](mailto:oliver.haubner@bertelsmann.de)  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### Hans-Böckler-Stiftung

Volker Grünewald  
☎ 0211/7778-113  
[volker-gruenewald@boeckler.de](mailto:volker-gruenewald@boeckler.de)  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

### KGSt

Stephanie Vogel  
☎ 0160/8847530  
[stephanie.vogel@kgst.de](mailto:stephanie.vogel@kgst.de)  
[www.kgst.de](http://www.kgst.de)

## **Beratung**

**PLS RAMBOLL Management**  
Angela Köllner  
☎ 040/5480-9113  
[angela.koellner@pls-ramboll.com](mailto:angela.koellner@pls-ramboll.com)  
[www.pls-ramboll.de](http://www.pls-ramboll.de)

## **Links**

[www.garantierte-wirkung.de](http://www.garantierte-wirkung.de)  
[www.kommunen-der-zukunft.de](http://www.kommunen-der-zukunft.de)  
[www.demosproject.org](http://www.demosproject.org)  
[www.bromley.com](http://www.bromley.com)  
[www.braintree.gov.uk](http://www.braintree.gov.uk)  
[www.stockholm.se](http://www.stockholm.se)  
[www.kolding.dk](http://www.kolding.dk)