



# Kommunen schaffen Zukunft

Reformimpulse für Entscheider

## Impressum

### **Bertelsmann Stiftung**

Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon 05241 81-81363  
Fax 05241 816-81363  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### **Redaktion**

Andreas Mittrowann  
Oliver Heilwagen  
Maren Peters

### **Lektorat**

Dr. Arno Kappler, Soest

### **Art Director**

Heike van Meegdenburg

### **Gestaltung**

Nicole Meyerholz, Bielefeld

### **Fotos**

Thomas Kunsch, Bielefeld  
Veit Mette, Bielefeld  
Bildarchiv der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

### **Produktion**

MOHN Media

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

Informationen zum Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen sowie Links zu Projekten der Bertelsmann Stiftung mit kommunalem Bezug sind unter [www.bertelsmann-stiftung.de/kommunen](http://www.bertelsmann-stiftung.de/kommunen) zu finden.

# Inhalt

## Einleitung

6



8

10

12

14

18

20

22

24



26

30

32

34

38

40

42



44

46

52



54

56

58

60

62

64

## Bürgerorientierung

Entwicklungspotenzial für Kommunen

Ratsarbeit besser machen

Personalentwicklung in der Politik

Fallbeispiel Nürtingen

Vom Zuschauer zum Gestalter

Bürgerstiftungen

Balance von Familie und Arbeitswelt

E-Government und E-Democracy

## Bildung

Aufbruch für Bildung

Kinder früher fördern

Kita macht Musik

Selbstständige Schule

Bessere Qualität in allen Schulen

Kinder- und Jugendpartizipation in Kommunen

Bibliotheken und ihre Angebote

## Demographischer Wandel

Lebenswelt Kommune im demographischen Wandel

Demographie konkret

Leben und Wohnen im Alter

## Gesundheit

Innere und äußere Grenzen des Systems abbauen

Organisationsreform der kommunalen Gesundheitsverwaltung

Stiftung Praxissiegel e.V.

Anschub.de

Deutscher Präventionspreis 2005

Internationales Netzwerk Gesundheitspolitik



66  
68  
70

### **Sozialer Zusammenhalt**

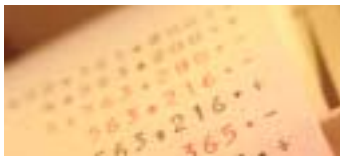
Herausforderung Segregation  
Integration von Zuwanderern  
Das Miteinander gestalten



72  
74  
76

### **Kommunale Wirtschaftspolitik**

Kräfte freisetzen für mehr Beschäftigung  
Wettbewerb „Unternehmerfreundliche Großstadt“  
Mit der Wirtschaft zusammenarbeiten



78  
80  
82  
84  
86  
88  
90

### **Kommunale Steuerung**

Transparenz schaffen, Gestaltungskompetenz erlangen  
Bürger, Wirtschaft und Grundeigentümer  
Geld ist Bürgersache  
Vergleichen, beurteilen, verbessern  
Service-Garantien  
Effizienz und Bürgerorientierung steigern  
Kommune + Kommune = Region

### **Ausblick**

92 Lösungen für die „Glokalisierung“

### **Literaturverzeichnis**

94

# Einleitung

Die Städte und Gemeinden in Deutschland stehen vor vielen Problemen – und täglich werden es mehr. Das liegt zum Teil an der föderalen Struktur unseres Staatswesens: Auf Bundes- und Landesebene werden etliche Entscheidungen getroffen, deren Ausführung die Kommunen übernehmen müssen – ohne Mitspracherechte zu genießen.

Verschiedene langfristige Trends beschneiden immer stärker den ohnehin geringen Spielraum der Kommunalpolitik. Der von der Globalisierung ausgehende wirtschaftliche Druck verschärft den internationalen Standortwettbewerb um die Ansiedlung von Betrieben. Der demographische Wandel zwingt die Kommunen zur kostspieligen Anpassung der lokalen Lebenswelt. Zugleich geht das kommunale Steueraufkommen stetig zurück.

Aus diesem Dilemma finden nur diejenigen Kommunen einen Ausweg, die bereit sind, eingefahrene Bahnen zu verlassen und Neues zu wagen. Dabei will die Bertelsmann Stiftung helfen: Kommunen und Regionen sind seit Jahren ein wichtiger Adressat ihrer Arbeit. Damit folgt sie den Grundsätzen ihres Stifters Reinhard Mohn, der bei seiner Förderung von zivilgesellschaftlichem Engagement stets die Identifikation der Bürger mit ihrer unmittelbaren Umgebung betont hat.

Die Stiftung hat daher in zahlreichen Modellprojekten die Lebensqualität auf kommunaler und regionaler Ebene zu optimieren versucht: von Verfahrensabläufen in der Verwaltung und der Beteiligung von Bürgern an lokalen Entscheidungsprozessen über die Leistungsfähigkeit kommunaler Einrichtungen wie Schulen, Krankenhäuser und Bibliotheken bis hin zur Mobilisierung bürgergesellschaftlicher Kräfte etwa in Form von Bürgerstiftungen.

Dabei ist unsere Arbeit von der Überzeugung geprägt, dass Kommunalverwaltungen und Kommunalpolitik heutzutage ihre Aufgaben nur bewältigen können, wenn sie nicht stellvertretend für die Bürger, sondern mit den Bürgern agieren. Bürger dürfen nicht mehr als Untertanen oder Objekte von Verwaltungsvorgängen behandelt werden – ihr Engagement und ihre Qualifikation sind dafür zu wertvoll. Politik und Verwaltung sollten daher die Bürger zu Partnern in eigener Sache machen. Dasselbe gilt für Wirtschaftsunternehmen: Sie haben nicht nur ein starkes Interesse an einer funktionierenden lokalen Infrastruktur, an guten Ausbildungsstätten, sozialer Balance und aufnahmefähigen Absatzmärkten im Einzugsgebiet, sondern auch die Mittel, um die kommunale und regionale Entwicklung positiv zu beeinflussen.

Partizipation aller Generationen und Milieus, die Bildung von Netzwerken mit verschiedenen Akteuren und Public Private Partnership sind daher die Gebote der Stunde. Neue Formen der Kooperation bedürfen eines gewandelten Selbstverständnisses in der Kommunalverwaltung. Sie muss Abschied nehmen von obrigkeitstaatlichem Denken, die Eigenverantwortung von Bürgern herausfordern und die lokalen Fähigkeiten zur Innovation stärken. Kommunalpolitiker sollten das Prinzip des Wettbewerbs und der schöpferischen Zerstörung, wie von Reinhard Mohn empfohlen, auf die Ver-

waltung übertragen: Häufig können sinnvolle Lösungen nur gefunden werden, wenn man alte Zöpfe abschneidet.

Dazu gehört die Abkehr vom Universalitätsprinzip. Kommunalverwaltungen können es sich nicht mehr leisten, so viele Dienstleistungen in Eigenregie anzubieten. Damit einher geht auch die Abwendung vom Territorialprinzip. Schon aus Kostengründen müssen größere Verwaltungseinheiten entstehen, die für eine ganze Region zuständig sind. Künftig werden immer mehr kommunale Leistungen in wenigen Regionalzentren bereitgestellt und dezentral genutzt werden. Das verschafft Bürgern und Unternehmen zusätzliche Beteiligungsmöglichkeiten.

So bedingen sich die Elemente des nötigen Paradigmenwechsels gegenseitig: Eine experimentierfreudige und leistungsfähige Kommunalverwaltung ist ohne Teilhabe neuer Akteure nicht zu haben – und umgekehrt. Allerdings dürfen Politik und Verwaltung dabei die Führung nicht aus der Hand geben. Sie sind demokratisch legitimiert; ihre Erfahrung, ihr Sachverstand und ihre Kenntnis der Rechtslage garantieren Legalität und Legitimität der gewählten Verfahren.

Zur Unterstützung des Paradigmenwechsels in Kommunen und Regionen hat die Bertelsmann Stiftung einiges zu bieten. Auf den folgenden Seiten stellen sämtliche Stiftungsprojekte mit kommunalem Bezug ihr Leistungsangebot vor. Das Spektrum der Themen ist breit; es reicht von Bürgerbeteiligung, Bildung und demographischem Wandel über Gesundheit und Integration von Zuwanderern bis zu Wirtschafts-



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,  
Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann  
Stiftung

politik und strategischer Steuerung. Alle Beiträge nennen einen direkten Ansprechpartner in der Stiftung, der sein Expertenwissen auf Anfrage gern und unentgeltlich zur Verfügung stellt.

Insofern entspricht diese Broschüre, die ihre Vorgängerin „Reform Know-how für Kommunen“ von 2003 ersetzt, einem Baukasten: Jeder mag ihm die Bausteine entnehmen, die er für seine eigene Arbeit am besten verwenden kann. Ich wünsche allen Lesern und Leserinnen dieser Publikation eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert  
Vorsitzender des Vorstandes der  
Bertelsmann Stiftung



# Bürgerorientierung

## Entwicklungspotenzial für Kommunen

### Kommunale Verantwortungsgemeinschaft – ein neues Rollenverständnis

Die Entwicklungen im vergangenen Jahrzehnt waren für die Kommunalverwaltungen bahnbrechend. Hatte zuvor jahrzehntelang als oberstes Ziel die Rechtmäßigkeit allen Verwaltungshandelns im Mittelpunkt gestanden, orientierten sich in den 1990er Jahren die Verwaltungen erstmals an den gleichrangigen Zielen Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit. Doch die notwendige Weiterentwicklung ist noch lange nicht zu Ende.



Dr. Andreas Osner ist Projektmanager im Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen

Heute werden die Bürger von den Rathäusern nicht mehr nur in ihrer Rolle als Kunden wahrgenommen, sondern sie werden zunehmend mit ihrem wertvollen Wissen und Engagement von der Politik als wichtigste Ressource für die Gestaltung des Gemeinwesens einbezogen. Angesichts vielfältiger abgeschlossener Reformprojekte werden die Verwaltungsmodernisierungen in Kommunen oft für allgegenwärtig und ihre Erfolge für selbstverständlich gehalten. Eine funktionierende Stadt oder ein Kreis mit Lebensqualität besteht jedoch nicht nur aus einer effizienten Verwaltung. Zu ihr gehören Bürgerschaft, Politik und Wirtschaft. Diese Gruppen werden in der breiten Praxis leider noch nicht genügend in Modernisierungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden. Engagierte Bürger wollen von der Kommunalpolitik als Mitgestalter und Partner ernst genommen werden – nicht nur am Wahltag.

### Konzertiertes Zusammenspiel ist entscheidend

Auch die Politik befindet sich oft noch immer nicht auf gleicher Augenhöhe mit der modernisierten Verwaltung. Die lokale Wirtschaft wird

oftmals zu wenig als Partner begriffen. Was fehlt, ist ein konzertiertes Zusammenspiel dieser wichtigen Interessengruppen einer Stadt. Gerade vor dem Hintergrund von Globalisierung, öffentlicher Finanzkrise, Arbeitslosigkeit und sozialen Problemen stoßen Kommunen an die Grenzen ihrer eigenen Gestaltungsfähigkeit. Es zeigt sich immer deutlicher, dass der Staat auf Ideen und Tatkraft von Bürgerschaft und Wirtschaft angewiesen ist, um anstehende und zukünftige Aufgaben bewältigen zu können.

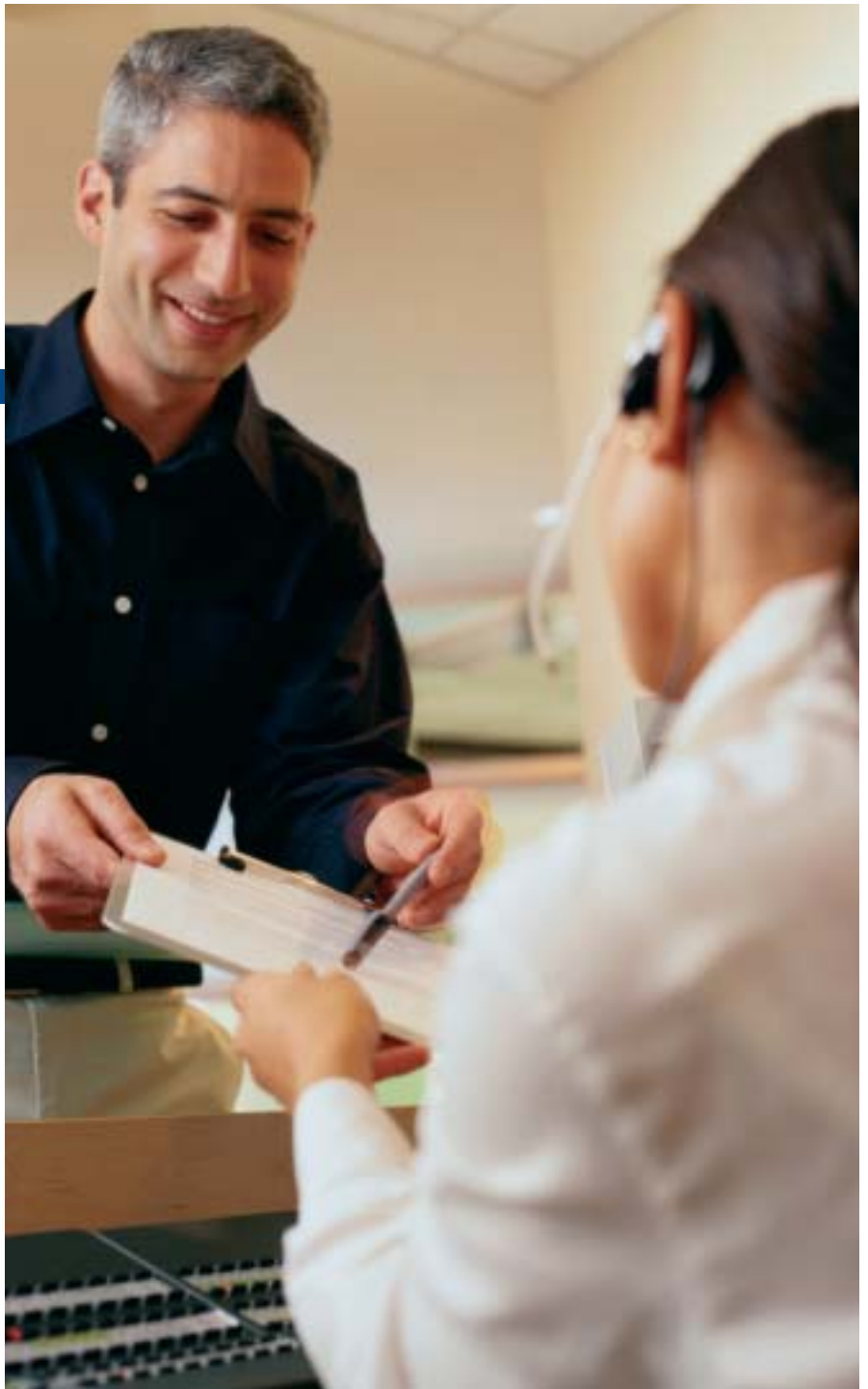
Wie kann dieses neue Verhältnis zwischen Verwaltung, Politik, Bürgerschaft und Wirtschaft so gestaltet werden, dass es zukunftsfähig ist? Im Wechselspiel ineinander verschränkter Abhängigkeiten bedarf es verlässlicher und dauerhafter Kooperation und nicht eines punktuellen und beliebigen Zugriffs auf Unterstützung. Dazu sind neue Ideen und Kriterien für den kommunalen Modernisierungsprozess notwendig: angefangen bei der Gestaltung der Zukunft einer Stadt durch die Entwicklung gemeinsamer Ziele über die verstärkte Problemlösung durch Partnerschaften oder durch strategisches Management bis hin zur kompetenten Führung durch die kommunalen Entscheider.

## Bürger als Qualitätsberater

Die Bertelsmann Stiftung unterstützt die Weiterentwicklung dieses Prozesses in verschiedenen kommunalen Projekten. Ihr Ziel ist eine systematische Vernetzung aller lokalen Akteure, um das Potenzial einer Stadt auszuschöpfen, sie strategisch zu steuern und so die nachhaltige Verbesserung von Standort- und Lebensqualität in der Kommune zu erreichen. Bürger werden zu Qualitätsberatern, Ko-Planern und Partnern des Rathauses. Die Politik erfüllt ihre Rolle als Netzwerker, Ermöglicher, Prozesssteuerer und Moderator öffentlicher Diskurse – so die Idealvorstellung.

Diese neue Entwicklung lässt sich auch als kommunale Verantwortungsgemeinschaft beschreiben, in der jeder Akteur mit seinen Interessen, Ressourcen und Möglichkeiten beteiligt wird und für das Gemeinwesen Verantwortung trägt. Auch wenn es sich dabei um eine ferne Zielvorstellung handelt, so verleiht sie doch Orientierung, wohin sich eine zukunftsfähige Kommune als Gemeinwesen entwickeln sollte, wenn sie auch noch im nächsten Jahrzehnt gestaltungsfähig sein will.

Im Folgenden werden einige Handlungsfelder im Bereich Bürgerorientierung beleuchtet, in denen die Bertelsmann Stiftung versucht, gemeinsam mit Politik, Verwaltung, Bürgerschaft und Wirtschaft den kommunalen Modernisierungsprozess voranzutreiben. Nur in diesem Netzwerk und mit mehr Dialog und gegenseitiger Wertschätzung lassen sich die kommunalen Probleme der Zukunft nachhaltig lösen.



Moderne Kommunen zeichnen sich durch freundlichen und flexiblen Service aus

### **Ansprechpartner**

Dr. Andreas Osner  
Projektmanager  
05241 81-81280  
[andreas.osner@bertelsmann.de](mailto:andreas.osner@bertelsmann.de)



# Ratsarbeit besser machen

## Für eine effektivere und attraktivere Kommunalpolitik

Die Kommunalpolitik steckt in der Krise. Mitgliederschwund der Parteien, Nachwuchsprobleme im Rat, sinkende Wahlbeteiligung: Alles deutet darauf hin, dass Politik in Kommunen nur noch wenige Bürger zum Mitmachen reizt.



Keimzellen der Demokratie: Die Qualität von Ratssitzungen ist entscheidend

Die kommunale Selbstverwaltung hat in den letzten Jahren in Deutschland riesige Entwicklungsschritte gemacht. Viele Stadtverwaltungen haben sich zu Dienstleistungsunternehmen entwickelt, die mit modernem Management arbeiten und eine enorme Aufgabenvielfalt effizient bewältigen. Die Politik hinkt diesem Prozess jedoch hinterher. Nicht, weil ehrenamtliche Politiker inkompetent wären. Vielmehr sind die kommunalpolitischen Strukturen und Entscheidungsfindungen in den Modernisierungsprozess nicht eingebunden. Die Bertelsmann Stiftung versucht im Projekt POLIS (Politische Steuerung), zusammen mit den kommunalpolitischen Vereinigungen von CDU, SPD und Bündnis 90/DIE GRÜNEN Kommunalpolitik zukunftsfähig zu machen. Strukturen können geändert werden, Politiker wollen sich qualifizieren, Ratsarbeit sollte insgesamt effektiver gestaltet werden.

### Strukturen verbessern

Dies fängt bei den Ausschüssen an. Viele Kommunalpolitiker kennen das Problem, über ein und denselben Beschluss in mehreren Ausschüssen parallel abzustimmen. Meist geht dem eine intensive Diskussion voraus, nach dem Motto: Es wurde zwar bereits alles gesagt, aber noch nicht von mir. Dies kostet nicht nur Zeit, sondern frustriert auch. Hinzu kommt,

dass viele Ausschüsse keine große Handlungskompetenz haben, da alles noch im Haupt- und Finanzausschuss oder vom Rat abgesegnet werden muss. Was fehlt, sind entscheidungsfähige Zuständigkeitsregelungen. Ausschüsse sollten eigene Budgethoheit haben. Sie sollten parallel zu den Fachbereichsstrukturen organisiert sein. Das Grundprinzip lautet: ein Fachbereich, ein Fachausschuss, ein Budget.

Dies schafft eine Transparenz der Zuständigkeiten und eine effizientere Kommunikation. Auch eine inhaltliche Zusammenlegung von Ausschüssen ist längst überfällig. Bestes Beispiel: der Schulausschuss und der Jugendhilfeausschuss. Kinder und Jugendliche werden durch verschiedene Brillen betrachtet: Morgens erscheinen sie als Bildungsempfänger, nachmittags als Problemfälle. Die Probleme sind jedoch nicht zu trennen. Jugendliche, die zu Hause oder auf der Straße Schwierigkeiten haben, bringen sie in die Schule mit – und umgekehrt. Eine künstliche Trennung dieser Einheit schafft nur mehr Arbeit und blockiert effiziente Lösungen. Jugendhilfeeinrichtungen, Schulen, Kultur- und Sporteinrichtungen sollten stärker zusammenarbeiten. Wenn die entsprechenden Ausschüsse zusammengeführt würden, wäre das nicht nur eine integrierte Jugendpolitik, sondern brächte auch Synergieeffekte und Einsparungen.



Durch effektive Kommunalpolitik werden Städte für ihre Einwohner attraktiver

## Teamorientierte Fraktionsarbeit

Neben diesen strukturellen Problemen bestehen aber auch Defizite in der Fraktionsarbeit. Kommunalpolitik kann nur so gut sein wie die Menschen, die sie machen. Viele Fraktionen haben Probleme bei der Förderung ihres Nachwuchses. Langjährige Kommunalpolitiker fühlen sich – insbesondere vor dem Hintergrund ihres vollen Terminkalenders – von den Entwicklungen der letzten Jahre überfordert.

Die Bertelsmann Stiftung hat mit ihren Partnern im POLIS-Projekt das Handbuch „Ratsarbeit besser machen“ entwickelt, um Kommunalpolitikern ganz praktisch aufzuzeigen, wo die Probleme liegen und wie sie gelöst werden können. Fraktionen dürfen sich dabei nicht scheuen, neue Wege zu gehen, die im ersten Moment ungewöhnlich erscheinen. So ist die Vorstellung, dass ein Fraktionsmitglied mit der Rolle des Personalentwicklers beauftragt wird, auf den ersten Blick sehr gewagt. Dies dient aber mit Sicherheit langfristig der Qualifizierung der Fraktion.

Den meisten Kommunalpolitikern wird es einleuchten, dass zum Beispiel mit dem Ausscheiden eines altgedienten Ratsmitgliedes auch enorm viel Wissen verloren geht. Junge Ratsmitglieder wissen hingegen, wie schwer es ist, den Wissens- und Erfahrungsvorsprung der

„alten Hasen“ aufzuholen. Eine geordnete Personalentwicklung kann hier Balance schaffen. Sie teilt Wissen in der Fraktion auf, setzt Fraktionsmitglieder an einen Tisch und lenkt Austauschprozesse.

## Effektivität steigern durch Ratsinformationssysteme

Ratsarbeit muss aber auch durch einen besseren Informationsfluss unterstützt werden. Ein gutes Ratsinformationssystem beendet die Schnitzeljagd durch die Aktenregale und leitet ein zielgenaues Informationsmanagement ein. Zeitraubendes Recherchieren wird vermieden, relevante Informationen sind leichter zu finden.

## Modernisierung als dauerhafte Aufgabe

Ratsarbeit besser zu machen ist eine dauerhafte Aufgabe, wenn lokale Demokratie mit den beschriebenen Veränderungen mithalten will. Nur wenn die Fraktionen dies als eine ihrer zentralen Entwicklungsherausforderungen verstehen, kann Ratsarbeit wirksamer und attraktiver und Politik wieder ein zentraler und angemessener Bestandteil des öffentlichen Lebens werden.

[www.politikreform.de](http://www.politikreform.de)

## Ansprechpartner

Dr. Andreas Osner  
Projektmanager  
05241 81-81280  
[andreas.osner@bertelsmann.de](mailto:andreas.osner@bertelsmann.de)

# Personalentwicklung in der Politik

## Mandatsträger qualifizieren und Nachwuchs fördern

Personalentwicklung in der Politik galt lange Zeit als unangebracht. Das kommunale Mandat sei ein Ehrenamt, und seine Professionalisierung gehöre nicht in die kommunale Demokratie, sagten viele. Mittlerweile hat ein Umdenken stattgefunden: Alle Parteien haben die Erfahrung gemacht, wie schwierig es ist, geeignete Kandidaten für die Listenaufstellung zu finden. Politische Personalentwicklung bietet neue Perspektiven.



Immer mehr Politiker erkennen die Notwendigkeit von zeitgemäßer Fortbildung

Ehrenamtliche Kommunalpolitik ist leider für viele engagierte Bürger immer noch unattraktiv. Diejenigen, die als neue Mandatsträger im Rat ihrer Stadt sitzen, sind oft überfordert oder werden in ihre Aufgaben nicht richtig eingeführt. Die wichtigste anstehende Aufgabe für die neu gewählten Fraktionen ist, gemeinsam handelnde Teams zu werden und dadurch auch ihre Wiederwahlchancen zu verbessern. Dabei stehen die folgenden Fragen im Mittelpunkt:

- Wie kann Politik zum Motor für die strategische Kommunalentwicklung und nachhaltige Bürgerbeteiligung werden?
- Wie können die Parteien trotz Parteienverdrossenheit wieder zu mehr Anziehungskraft und Wachstum gelangen? Wie können sie engagierte Menschen langfristig binden?
- Wie können Fraktionen ihre Mitglieder zu aktuellen Themen praxisorientiert qualifizieren?
- Wie kann die Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung in der Kommune auf eine partnerschaftliche, professionelle Basis gestellt werden?

## Ehrenamtlich bedeutet nicht unprofessionell

Um politisches Engagement wieder attraktiv zu machen, müssen die Parteien und Fraktionen aktiv Personalentwicklung betreiben. Qualifizierte Mandatsträger und handlungsfähige Fraktionen sind die unverzichtbare Basis für eine zukunftsfähige, konstruktive Zusammenarbeit in der kommunalen Selbstverwaltung. Personalentwicklung in der Politik verlangt aber andere Methoden als in der Privatwirtschaft, weil Politik anderen Regeln folgt und auf Freiwilligkeit basiert.

## SWOT-Analyse im Team „Fraktion“

Zunächst müssen in der Fraktion ein Problembewusstsein und die Bereitschaft zur Qualifizierung geschaffen werden. Als Erfolg versprechend hat sich dabei eine Klausurtagung zum Thema Personalentwicklung mit Beteiligung externer Fachleute oder erfahrener Vertreter anderer Fraktionen erwiesen. Um sinnvoll Qualifizierungen im Team oder individuell



durchführen zu können, sollte auch eine Bestandsaufnahme erfolgen, in der die künftigen fachpolitischen und organisatorischen Aufgaben der Fraktion offengelegt werden. Die so genannte Stärken-Schwächen-Analyse („Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats“, kurz: SWOT-Analyse) ist nicht nur aufschlussreich, sondern macht auch Spaß! Wohlgemerkt: Es geht nicht darum, sich gegenseitig Fehler und Versäumnisse vorzuhalten, sondern eine wohlwollend-kritische Bestandsaufnahme durchzuführen.

## Qualifizierungspartner Verwaltung

Über Qualifizierungspartnerschaften mit der Verwaltung können Fraktionen an Schulungen zu kommunalpolitischen Fachthemen teilnehmen, die zwar für das Verwaltungspersonal konzipiert wurden, aber auch für Politiker von Interesse sind. Die Verwaltung sollte eine aktive Rolle bei der Fortbildung ihres Rates übernehmen. Das fördert den offenen Dialog, den sozialen Kontakt und nicht zuletzt ein gegenseitiges Verständnis für verschiedene Sichtweisen.

## Gutes Klima zieht gute Leute an

Offensichtlich hat Personalentwicklung dann mehr Erfolg, wenn in der Fraktion eine Person für alle Fragen der Personalentwicklung verantwortlich ist. Dieser „Personalentwickler“ muss vom Vorstand mit einem offiziellen Mandat hierzu ausgestattet sein.

Wichtig, aber auch heikel in der Politik ist: Gutes Klima zieht gute Leute an! Ein gutes Team sowie faire und transparente Arbeitsbedingungen führen zu einer positiven Ausstrahlung der Fraktion nach innen und außen. Besonderes Augenmerk sollte daher auf dem Thema Teambildung liegen. Dazu gehört auch die Einführung von klaren Spielregeln in der Fraktion für den Umgang mit Wissen, mit Konflikten und mit neuen Mitgliedern. Ein mögliches Instrument kann die Zusammenarbeit von Mentoren und Mentees sowie der Aufbau von informellen Netzwerken sein. Das unterstützt den Transfer von erworbenem Wissen über die verschiedenen Generationen von Mandatsträgern hinweg.

[www.politikreform.de](http://www.politikreform.de)

Die SWOT-Analyse bildet eine gute Grundlage für Personalentwicklung

## Ansprechpartner

Dr. Andreas Osner  
Projektmanager  
05241 81-81280  
[andreas.osner@bertelsmann.de](mailto:andreas.osner@bertelsmann.de)



# Fallbeispiel Nürtingen

## Erfahrungen aus einer bürgerorientierten Kommune

Freiwilliges Engagement und demokratische Teilhabe sind wichtige Elemente der Zivilgesellschaft. Beides ist allerdings nicht selbstverständlich: Mit der richtigen Strategie und Anreizen unterschiedlichster Art kann die politische Partizipation in den Kommunen gefördert werden.



Vorbildliche Bürgerorientierung wird ausgezeichnet

Samstagvormittag in einer Kleinstadt, irgendwo in Deutschland. Es ist dicht bewölkt und Kommunalwahlkampf. Die Leute eilen mit vollen Einkaufstüten in der Hand über den Marktplatz. Auf der Bühne steht ein abgekämpfter Landtagsabgeordneter, der eigens zur Unterstützung des örtlichen Listenkandidaten eingeflogen wurde. In seiner vom Blatt abgelesenen Rede appelliert er an das Verantwortungsgefühl der Mitbürger und ruft alle auf, doch bitte am Sonntag zur Wahlurne zu schreiten. Am Ende mündet sein verzweifelter Aufruf in die Feststellung: „Unsere Kommunen sind doch die Keimzellen der Demokratie ...“ Vorbeigehende Zuschauer werfen einen Blick auf die Bühne mit dem örtlichen Listenplatzhalter, den sie nicht kennen. Die wenigen Passanten, die stehen bleiben, applaudieren lustlos.

Diese erfundene Szene hat etwas Wahres an sich: Unsere repräsentative Demokratie ist in die Jahre gekommen. Der Mehltau der Parteienverdrossenheit hat sich über das Land gelegt. Die politischen Kommentatoren sind schon froh, wenn die Wahlbeteiligung in den Kommunen über 50 Prozent liegt. Ist die Lage wirklich so desolat?

## Sozialkapital in Deutschland – messbare Werte

In der deutschen Bevölkerung besteht – trotz großer Unzufriedenheit mit den Leistungen von Spitzenpolitikern – eine hohe Wertschätzung der repräsentativen Demokratie. Immerhin 77 Prozent der Deutschen meinen, dass die Demokratie die beste Staatsform sei. Interessant sind auch die hohen Vertrauenswerte, die die lokalen Gemeindeverwaltungen bei den Bürgern genießen: Auf einer Skala von plus bis minus 5 haben sie mit 1,2 einen nur wenig schlechteren Wert als die Gerichte mit 1,8. Nur die Polizei ist mit 2,7 besser angesehen. Auch wird die Bedeutung und Funktion der Parteien grundsätzlich anerkannt.

Stabil geblieben ist die hohe Bereitschaft, sich zu engagieren. Gut 34 Prozent der Deutschen engagierten sich Anfang 2004 in einem Verein oder in freien Initiativen, Tendenz steigend. Das belegt eine Studie der Forschungsgruppe Wahlen.<sup>1</sup> Doch die Struktur innerhalb des Bürgerengagements verschiebt sich: weg von traditionellen Verbänden, den Kirchen, den Parteien hin zu innovativen Formen und befristeten,

<sup>1</sup> Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)  
**Politische Partizipation in Deutschland**  
Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage  
Gütersloh 2004, Verlag Bertelsmann  
Stiftung





projektbezogenen Engagements. Die Motiven für Engagement verändern sich über die Zeit. Ähnlich ändern sich die Wähler: Sie werden kritischer, unabhängiger – wählerischer eben. Deutschland verfügt gleichwohl über ein enormes Potenzial, das genutzt werden will.

### Investitionen in den Kulturwandel zahlen sich aus

Die Bertelsmann Stiftung hat den Gedanken der Kommunen als „Keimzellen der Demokratie“ bereits in den 1990er Jahren aufgegriffen. Im CIVITAS-Projekt wurde nach dem bundesweiten Wettbewerb „Bürgerorientierte Kommune“ 1999 die schwäbische Mittelstadt Nürtingen mit rund 40 000 Einwohnern als Preisträgerin ermittelt und ein Netzwerk von elf bürgerschaftlich engagierten Kommunen gegründet. Hier ist das Klima für Bürgerbeteiligung ausgesprochen gut. Nach über zehn Jahren kontinuierlicher Investition in eine engagementfreundliche Infrastruktur hat es die Stadt geschafft, ihre Verwaltung als Ermöglicherin, ihre Politik als Partnerin der Bürger umzuorientieren.

### Bürgermitwirkung braucht Köpfe – und ein Dach über dem Kopf

Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements auf breiter Front und ihre Vernetzung mit der herkömmlichen Organisation der Kommune ist eine Frage der inneren Haltung, die in Nürtingen in der gesamten Verwaltung verankert ist, angeführt von einer politischen Spitze mit Visionen. Als prägende Kraft hat der Bürgermeister es durchgesetzt, dauerhaft in eine bürgerfreundliche Infrastruktur zu investieren. Zum Beispiel, indem er ein städtisches Haus, den „Nürtinger Bürgertreff“, eigens als Vernetzungszentrale eingerichtet hat. Der Bürgertreff wird jährlich mit rund 100 000 Euro bezuschusst. So wie ein öffentlich gefördertes Gründerzentrum im Gewerbepark kleinen und mittelständischen Unternehmen beim Aufbau von Business und Arbeitsplätzen hilft, so ist der Bürgertreff zugleich Keimzelle und Netzwerk für Bürgerengagement. Zentrale Lage, Ausstattung und Ausstrahlung der Einrichtung laden ein: Großflächige Fenster und helle, freundliche Räume vermitteln, dass Engagierte willkommen sind.

Wenn Kommune und Bürger gemeinsam handeln, geht es vorwärts



Im Zentrum stehen die unterschiedlichen Wünsche und Interessen der Bürger

## Dialoge, bei denen es dämmert

In diesem Haus findet zum Beispiel jedes Jahr der kommunalpolitische „Dämmererschoppen“ statt, eine Veranstaltung zum Ideenaustausch zwischen Politik und Bürgern. Der ganze Titel lautet: „Es dämmert beim Schoppen: Politiker fragen – Bürger antworten“. Politiker, die sonst immer reden, hören hier zu, und Bürger, die sonst nicht angehört werden, sind hier gefragte Experten. Veranstaltungen wie diese oder die jährlich stattfindende Nürtinger Sozialkonferenz sind nur einige der Instrumente zur Aktivierung der Nürtinger Bürgerschaft.

Auch die Nürtinger Wirtschaft ist aktiv: Seit 1997 gibt es in Zusammenarbeit mit Handel, Banken, Gewerbe und Verwaltung einen „Nürtinger Freiwilligenpass“ als lokales Bonus-system, dessen Volumen sich heute auf rund 8 000 Euro beläuft. Mit diesem Pass kommen Engagierte günstiger ins Kino oder Theater, fahren billiger mit dem Bus und besuchen gratis das Schwimmbad. Diese Vergünstigungen stehen bewusst in einem inhaltlichen Zusammenhang mit der Freiwilligenarbeit.

## Anerkennungskultur mit Konzept

Noch gezielter wird der Nachwuchs herangezogen, indem Nürtingen ganz ungeniert auf die Verbindung zwischen gemeinschaftlichem Tun

und Eigennutz setzt. Im „Tu-Was-Tagebuch“ dokumentieren Schüler und Azubildende ihr Engagement als Jugendtrainer, Chormitglied oder Streitschlichter. Am Schuljahresende erhalten sie ein Zertifikat zum Nachweis sozialer Kompetenz. Dieses Verfahren wurde mit der Wirtschaft und den ausbildenden Betrieben der Stadt abgestimmt. Dazu gehört auch das „Azubi-Volunteering“ der Firmen, deren Auszubildende in einem Freiwilligendienst soziale Projekte in der Stadt unterstützen. Alle haben etwas davon: Junge Leute lernen dazu, der Zusammenhalt wird gestärkt, und die Firmen bekommen vielseitigere Mitarbeiter plus Imagegewinn.

## Kultur des Bürgerengagements: Luxusgut oder sozialer Kapitalstock?

Was bringt eine solche Beteiligungskultur, und kann sich ein Gemeinwesen diesen Luxus überhaupt noch finanziell erlauben? Städte mit einer aktiven Förderpolitik bauen über die Zeit einen sozialen Kapitalstock auf. Dieser wirkt jenseits der Buchhaltung, er steht in keinem Haushalt. Trotzdem besteht die Dividende aus stetigen Rückflüssen: Private leisten Beiträge zur Produktion öffentlicher Dienstleistungen. Ihr Beitrag besteht aus speziellem Wissen, ihrer Arbeitszeit, Kreativität und Energie, schließlich auch gestiftetem Geld. Das ist auch ökonomisch sinnvoll – obwohl die Mitarbeit

vieler Bürger sich im sozialen oder kulturellen Bereich abspielt, wird doch in diesen Bereichen Geld frei, das an anderer Stelle, zum Beispiel in der Stadtentwicklung oder zum Schuldenabbau, sinnvoll eingesetzt werden kann.

Nicht zuletzt geht es um den Aufbau des wichtigsten Kapitals der Demokratie, nämlich des Vertrauens, das die Politik so dringend braucht. Wie in den Unternehmen auf „corporate identity“ gesetzt und in das betriebliche Humankapital investiert wird, so muss unser Gemeinwesen in sein demokratisches Kapital investieren. Je größer die Identifikation der Menschen mit ihrem Gemeinwesen ist, desto eher können Solidarität und Eigenverantwortung wachsen und desto größer ist auch der Sinn für das Politische in unserer Gesellschaft.

[www.nuertingen.de](http://www.nuertingen.de)



Eine gute und bürgernahe Kommunalverwaltung zieht auch junge Familien an

### **Ansprechpartner**

Dr. Andreas Osner  
Projektmanager  
05241 81-81280  
[andreas.osner@bertelsmann.de](mailto:andreas.osner@bertelsmann.de)

# Vom Zuschauer zum Gestalter

## Potenziale der Generationen nutzen

Demokratie braucht engagierte Bürger. Die Kommunen können besonders gut zu bürgerschaftlichem Engagement und Gestaltungswillen ermutigen. Gerade in Zeiten des sozialen und ökonomischen Wandels wird die Beteiligung und aktive Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern zu einem immer wichtigeren Teil des kommunalen Handelns. Für die Kommunen leitet sich daraus die Frage ab, wie sie ein Klima schaffen können, das ein aktives Miteinander der Stadtgesellschaft ermöglicht, sodass ihre Mitglieder sich engagiert für die zukünftige Entwicklung unserer Lebensräume einsetzen.

## Balance zwischen den Zielgruppen

Eine Schlüsselrolle für die Zukunftsfähigkeit der Stadtgesellschaft spielen ihre Bürger und deren Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Gerade in den letzten Jahren ist insbesondere in mittleren und großen Städten im Zuge der Auflösung gewachsener Sozialmilieus eine Schwächung von Gewerkschaften, Kirchen und sozialen Verbänden zu verzeichnen. Das führt in Kommunen zur Schließung von Einrichtungen (beispielsweise von kirchlichen Kindergärten oder Jugendfreizeitheimen), die bisher eine stark integrative und kommunikative Funktion ausübten. Diese Entwicklung führt zu einer

wachsenden Pluralisierung der Lebensstile, und wird durch berufliche Mobilität noch verstärkt.

Für eine Kommune wird es deshalb künftig wichtig sein, die Interessen einer vielschichtigen Stadtgesellschaft zu berücksichtigen und dadurch eine Balance zwischen den kommunalen Zielgruppen zu schaffen. Diese Ausgleichsfunktion der Kommune wird durch die Folgen des demographischen Wandels noch wichtiger: Sie muss zwischen den unterschiedlichen Interessen von Kindern, Familien und älteren Menschen vermitteln. Hier wird es darauf ankommen, die Generationen zusammenzubringen und Möglichkeiten zu einem stärkeren Dialog zu schaffen. Beispiele dafür sind generationenübergreifende Wohnformen oder die Beteiligungsmöglichkeiten von Senioren für Familien und umgekehrt.

Immer mehr ältere Menschen leben künftig mit immer weniger jüngeren Menschen zusammen



## Akteure zusammenbringen und Netzwerke etablieren

Ein gutes Beispiel für funktionierende Netzwerke sind die „Lokalen Bündnisse für Familien“ (siehe hierzu auch den Beitrag zum Thema „Balance von Familie und Arbeitswelt“





Wer gemeinsam anpackt,  
kann etwas verändern

## Offenes Klima für ein Miteinander der Generationen schaffen

Angesichts der Folgen des demographischen Wandels erhält Beteiligung eine neue Bedeutung. Aus der Veränderung der Altersstruktur folgt eine weitere große Herausforderung: Immer mehr ältere Menschen leben künftig mit immer weniger jüngeren Menschen zusammen. Auch das Miteinander der Generationen muss deshalb zukünftig in den Städten und Gemeinden stärker im Fokus des Handelns stehen. In den letzten Jahren wurde der Bedeutung produktiver, nachberuflicher Tätigkeiten insbesondere älterer Menschen mehr und mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Neueste Zahlen einer Studie des Bundesfamilienministeriums aus dem Jahr 2004 belegen, dass die Bevölkerung im Alter von 55 bis 75 Jahren die größte Wachstumsgruppe im Bereich des ehrenamtlichen Engagements darstellt. Wie eine aktuelle Studie<sup>2</sup> zum ehrenamtlichen Engagement im europäischen Vergleich zeigt, gehört Deutschland zur Gruppe der Länder, die mit neun bis 14 Prozent der Freiwilligen der 50-plus-Generation ein mittleres Engagement aufweist. Damit wird deutlich, dass die Potenziale zum Ausbau ehrenamtlichen Engagements sehr groß sind.

Kommunen können dies aktiv nutzen, indem sie Offenheit konkret vorleben, die Generationen zusammenbringen, die Initiative der Bürger einfordern und deren Beiträge dann auch ernst nehmen. Damit haben sie letztlich mit ihrem Handeln immer alle Gruppen der Bevölkerung im Blick. So leistet die Kommune einen Beitrag zu einem offenen Klima – eine Basis für ein fruchtbares Miteinander der Generationen und eine Basis für die Weiterentwicklung der Stadtgesellschaft.

im Abschnitt „Bürgerorientierung“ in dieser Broschüre). Hier engagieren sich Vertreter unterschiedlicher Altersgruppen und sozialer Zugehörigkeit für ein Thema, das zentrale Bedeutung für die künftige Entwicklung unserer Städte hat. Auch Senioren-Netzwerke, wie sie beispielsweise in der Stadt Arnsberg existieren, sind ein gutes Beispiel dafür. Dabei sollten immer drei Fragen besonders beachtet werden: Welche Netzwerke in der Kommune gibt es bereits? Wie können sie weiter genutzt werden zur Gestaltung des demographischen Wandels? Wo sind neue Akteure in neuen Konstellationen zusammenzubringen?

Die Kommune mit ihren handelnden Personen hat daneben eine weitere wichtige Aufgabe: Sie muss die Diskussionsprozesse selbst oder mit kompetenten Partnern moderieren, um sie nicht ins Uferlose driften zu lassen. Diskussionen müssen strukturiert auf ein Ergebnis hingeführt werden, das dann in einem weiteren Schritt bewertet und anschließend konkretisiert werden kann. Nur mit der strikten Ausrichtung auf ein praktisches Handeln am Ende des Diskussionsprozesses lassen sich Menschen zur Mitarbeit motivieren.

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

<sup>2</sup> Ehrenamtliches Engagement – Eine vergleichende Untersuchung am Beispiel von Senioren, Mannheimer Forschungsinstitut Ökonomie und Demographischer Wandel, Mai 2005.

### Ansprechpartner

Kerstin Schmidt  
Projektmanagerin  
05241 81-81183  
[kerstin.schmidt@bertelsmann.de](mailto:kerstin.schmidt@bertelsmann.de)



# Bürgerstiftungen

## Eine innovative Form bürgerschaftlichen Engagements

Bürgerschaftliches Engagement gewinnt zunehmend an Bedeutung: Immer mehr Bürger setzen sich aktiv für ihr Gemeinwesen ein. Ein sichtbarer Ausdruck für diese Entwicklung sind die zahlreichen Bürgerstiftungen, die in den letzten Jahren in Deutschland entstanden sind.



Gemeinsam gestalten – Bürgerstiftungen helfen handeln

Bürgerstiftungen sind eine junge und attraktive Form bürgerschaftlichen Engagements, von der eine Signalwirkung in die Gesellschaft ausgeht. Sie bieten Bürgern die Möglichkeit, auch mit kleineren Beträgen in ihrer konkreten Lebenswelt philanthropisch tätig zu werden und einen persönlichen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität in der Kommune zu leisten. Das Konzept der Bürgerstiftung (Community Foundation) besitzt in der anglo-amerikanischen Welt eine lange Tradition. Hierzulande gibt es Bürgerstiftungen demgegenüber erst seit einigen Jahren. Die Idee der Bürgerstiftung stößt jedoch auf ein beständig wachsendes Interesse in der Öffentlichkeit, bei potenziellen Stiftern, gemeinnützigen Organisationen sowie bei kommunalen und politischen Entscheidungsträgern.

Engagements. Aufgrund ihrer finanziellen und politischen Unabhängigkeit sind sie wie kaum eine andere Institution in der Lage, eine große Vielfalt gemeinnütziger Aktivitäten zu fördern, drängende soziale Probleme in einem Gemeinwesen zu bekämpfen oder ganz einfach die Lebensqualität in der Kommune zu erhöhen.

Aus diesem Grund ist die Bertelsmann Stiftung bestrebt, die Idee der Bürgerstiftung bekannt zu machen und die entstehenden Bürgerstiftungen durch die Bereitstellung von Wissen und Know-how zu fördern. Zu diesem Zweck erarbeitet sie zusammen mit internationalen Experten praxisorientierte Konzepte und Strategien zum Aufbau und Management einer Bürgerstiftung.

## Definition, Zielsetzung und Funktionen

Was ist eine Bürgerstiftung? Eine Bürgerstiftung ist eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts zur Förderung verschiedener gemeinnütziger Zwecke in einem lokalen oder regionalen Wirkungsraum. Im Unterschied zu anderen Stiftungen betreibt sie einen langfristigen und offensiven Vermögensaufbau, der auf Zustiftungen von möglichst vielen Bürgern angelegt ist. Erfolgreich arbeitende Bürgerstiftungen übernehmen dabei für ihre Stifter und Zustifter

## Von Bürgern für Bürger

Was sind die Gründe für die Attraktivität dieser neuen Stiftungsform? Ungeachtet aller lokalen und regionalen Unterschiede steht hinter der Idee der Bürgerstiftung die Überzeugung, dass eine demokratische Gesellschaft heute mehr denn je auf das aktive Engagement ihrer Bürger angewiesen ist. Als „Stiftungen von Bürgern für Bürger“ sind Bürgerstiftungen ein wirksamer Katalysator zivilgesellschaftlichen



eine Dienstleistungsfunktion. Sie bieten Serviceleistungen an, die auf die jeweiligen philanthropischen Interessen dieser Personen, Organisationen oder Institutionen zugeschnitten sind.

Mit den Erträgen des Stiftungsvermögens fördert oder initiiert die Bürgerstiftung eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte. Sie mobilisiert und koordiniert jedoch nicht nur finanzielle Mittel, sondern bietet den Bürgern Möglichkeiten, sich auch mit Zeit und Ideen für das Gemeinwohl zu engagieren.

Eine Bürgerstiftung ist frei von einseitiger Einflussnahme durch staatliche Instanzen, politische Organisationen, Unternehmen oder einzelne Stifter. Geleitet wird sie von einem unabhängigen Führungsgremium, das sich aus Bürgern zusammensetzt, die aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihres Engagements dazu qualifiziert sind, der Stiftung vorzustehen. Eine Bürgerstiftung handelt zudem in allen Aspekten ihrer Arbeit offen und transparent.

[www.buergerstiftungen.de](http://www.buergerstiftungen.de)

## Ansprechpartner

Peter Walkenhorst  
Projektmanager  
05241 81-81172  
peter.walkenhorst@bertelsmann.de

# Balance von Familie und Arbeitswelt

## Chancen für Deutschlands Zukunftsfähigkeit

Familienfreundlichkeit ist ein wichtiger Faktor für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Kommunen. Derzeit nimmt die Bevölkerung rapide ab und altert gleichzeitig. Die sozialen und ökonomischen Folgen sind gravierend. Deutschland hat eine der niedrigsten Geburtenraten in der EU. Weltweit ist die Bundesrepublik auf den 185. Platz von 202 Nationen zurückgefallen.



Ziele vereinbar machen: mehr Zeit für die Familie, erfolgreich im Beruf

Laut aktuellen Forschungen des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung wünschen sich 14,6 Prozent der Frauen und 26 Prozent der Männer keine Kinder. Bei den Akademikerinnen sind heute 41 Prozent kinderlos. Andererseits wünschen sich junge Paare durchschnittlich zwei Kinder, geboren werden aber im statistischen Durchschnitt nur 1,3. Ein weiteres Problem des demographischen Wandels ist der bevorstehende Fachkräftemangel: In Zukunft wird die Wirtschaft stärker auf gut ausgebildete Frauen angewiesen sein.

Die Lebenswünsche der Menschen, gesellschaftliche und ökonomische Erfordernisse zielen einvernehmlich auf mehr Kinder und ihre frühe Förderung sowie eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen. Kinder und Beruf lassen sich in Deutschland jedoch nur schwer in Einklang bringen. Deutschland zukunftsfähig zu machen bedeutet auch, Frauen und Männern in Deutschland bessere Möglichkeiten für eine persönliche Balance zwischen Familie und Arbeitswelt zu eröffnen.

## Familienfreundlichkeit bringt Gewinn

Von Angeboten zu einer besseren Balance von Familie und Arbeitswelt profitieren nicht nur die Familien, sondern die gesamte Gesellschaft. Für die Familien wird die Koordination von Berufs- und Privatleben leichter. Staat und Gesellschaft steigern ihre Einnahmen durch Steuern und Sozialabgaben. Eine starke junge Generation bringt Innovationskraft und neue Impulse. Familienfreundliche Unternehmenskultur verschafft den Unternehmen Wettbewerbsvorteile sowie deutliche Kosteneinsparungen. Eine Studie der Prognos AG weist nach, dass Unternehmen durch die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen eine Rendite in Höhe von bis zu 25 Prozent erwirtschaften können ([www.prognos.com/pdf/Kosten\\_Nutzen.pdf](http://www.prognos.com/pdf/Kosten_Nutzen.pdf)).

## Allianz für die Familie

Die „Allianz für die Familie“ ist eine breit angelegte Kooperation von Politik und Wirtschaft. Die Initiatorinnen sind Renate Schmidt, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, und Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung und Vorsitzende der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft.

Zu den Mitgliedern der Impulsgruppe zählen:

- Roland Berger (Roland Berger & Partner GmbH)
- Hans Bertram (Humboldt-Universität)
- Ludwig Georg Braun (DIHK)
- Warnfried Dettling (freier Publizist)
- Dominique Döttling (Döttling & Partner Beratungsgesellschaft mbH)
- Dieter Hundt (BDA)
- Christine Licci (Privatkundenvorstand HypoVereinsbank)
- Jutta Limbach (Goethe-Institut)
- Siegmard Mosdorf (Communications & Network Consulting AG)
- Hubertus Schmoldt (IG BCE)
- Michael Sommer (DGB).

Operativer Kern der Allianz ist ein Team aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bertelsmann Stiftung und des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. In einer Kooperationsgruppe wirken als wichtige Partner die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft, Gewerkschaften und das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit mit.

Inhaltlich beschäftigt sich das Projektteam mit den folgenden Schwerpunkten:

- Portal „Mittelstand und Familie“: Eine virtuelle Personalabteilung bietet kleinen und



mittleren Unternehmen kostenlose und praxisorientierte Information sowie Beratung per Telefon und Internet zu familienfreundlichen Maßnahmen an.

- „Frauen in Führungspositionen“: Durch ein Buch mit Porträts von Frauen in Führungspositionen mit Kindern und einer Studie zum Thema, die Handlungsempfehlungen für Politik, Wirtschaft und Frauen aufzeigen wird, will das Projektteam vor allem Führungsfrauen unterstützen, die Beruf und Familie miteinander vereinbaren wollen, dies aber oft nicht können.
- „Lokales Bündnis für Familie im Kreis Gütersloh“: Um der gesellschaftlichen Verantwortung vor Ort am Stammsitz der Stiftung gerecht zu werden, hat sich das Projektteam mit dem Kreis und der Stadt Gütersloh zusammengeschlossen, um ein lokales Bündnis für Familie auf den Weg zu bringen. Hierzu wurde bereits eine erste Arbeitsgruppe gegründet, die sich mit dem Thema „familienfreundliche Arbeitswelt“ befasst.

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

Flexible Arbeitsformen erlauben auch Müttern von Kleinkindern, ihren Beruf auszuüben

### Ansprechpartner

Rocco Thiede  
Projektmanager  
05241 81-81217  
[rocco.thiede@bertelsmann.de](mailto:rocco.thiede@bertelsmann.de)



# E-Government und E-Democracy

## Neue Wege zum Bürger

Der Bücherkauf über das Internet ist alltäglich geworden – die Musik holen wir uns sogar direkt aus dem Netz. Wer sich aber an seinem neuen Wohnort online anmelden möchte, der erhält oft nur die Öffnungszeiten des Rathauses oder ein elektronisches Formular, das er ausgedruckt mit in die Amtsstube bringen soll. Electronic Government ist oft noch eine Utopie.

Neue Wege: Informationstechnologie verbindet Bürger und Kommune



Alle profitieren von den neuen Möglichkeiten elektronischer Kommunikation: Der Bürger kann seine Anliegen und Anträge jederzeit vorbringen, denn das Internet kennt keine Öffnungszeiten. Im Hintergrund können die Daten ohne Zeitverzögerung an alle zuständigen Stellen geleitet und dort direkt bearbeitet werden. Auch ältere Akten können blitzschnell durchsucht und bereitgestellt werden. Die Prozesse selbst werden entstaubt, denn mancher Aktenfriedhof wird entdeckt, wenn die Verwaltungsmodernisierung sich mit der Effizienz der Abläufe auseinander setzt.

## Neue Formen der Bürgerbeteiligung

Doch E-Government bedeutet nicht nur „Online-Dienstleistung“. Es eröffnet dem Staat auch die Chance, transparent zu werden und in direkteren Kontakt mit den Bürgern zu treten. Elektronische Verfahren zur Bürgerbeteiligung erlauben einer noch größeren Bevölkerungsgruppe, sich zu den öffentlichen Belangen zu äußern und ihre Sorgen und Wünsche kundzutun.

Mehr als 4 000 Vorschläge gingen etwa ein, als in Hamburg die Bürger aufgerufen wurden, neue Ideen für die Stadtplanung online einzubringen und zu diskutieren. Bürger, die auf solche Weise in die öffentlichen Entscheidungsprozesse einbezogen werden, entwickeln auch ein besseres Verständnis für die Schwierigkeiten, im administrativen Prozess zu einem Ausgleich der unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen zu gelangen. E-Government schafft informierte Bürger und wirkt damit gegen Staatsverdrossenheit und Unzufriedenheit.

## Nachholbedarf in Deutschland

Die Realität sieht auch heute noch häufig anders aus. In den jährlichen Erhebungen





Alles auf dem Schirm – der PC ebnet den Weg zu bürgernahem Service

durch die Unternehmensberatung „Accenture“ ist Deutschland seit Jahren ein konstant mittelmäßiges E-Government-Land. Der E-Government-Index der UN sieht Deutschland auf Rang zwölf – das ist Meilen entfernt von den Technologie-Vorreitern Kanada, USA, Großbritannien oder Singapur.<sup>3</sup> Die starke Trennung zwischen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen macht es in Deutschland nicht eben einfacher, standardisierte Lösungen zu finden, die schnell und preiswert implementiert werden können.

Leitprojekte wie der Bundeswettbewerb „media@komm“ oder die Initiative „Deutschland Online“ müssen versuchen, die unbestrittene kreative Energie der Akteure mit den Anforderungen an Effizienz und Geschwindigkeit zusammenzuführen und bei zentralen Entscheidungen Hilfestellung zu leisten: Wann lohnt sich die Umstellung auf lizenzfreie Programme („Open Source“)? Wie gewährleiste ich den Datenfluss zwischen verschiedenen Landkreisen? Wie kann eine Kommune von den Standardisierungserfolgen auf Bundesebene profitieren?

## Wege zu besserem E-Government

Um die Entscheidungsträger in der Entwicklung und Durchführung ihrer E-Government/E-Democracy-Strategie zu unterstützen und möglichst bürgerfreundliche Online-Angebote mit den Anforderungen an die Verwaltungsmodernisierung zu verknüpfen, hat die Bertelsmann Stiftung im Rahmen ihres Projektes „Balanced E-Government“ Kriterien für den effizienten und bürgerorientierten Einsatz der neuen Technologien in Staat und Verwaltung entwickelt. Ein Zehn-Punkte-Plan zur E-

Government-Implementierung wurde ebenso erstellt wie umfangreiche Informationsmaterialien für diejenigen Verwaltungen, die über privatwirtschaftliche Partnerschaften beim Angebot elektronischer Dienste nachdenken (PPP). Best-Practice-Sammlungen zu E-Government und E-Democracy schaffen Transparenz über die schon bestehenden Bemühungen und sollen bei der Orientierung zu den eigenen Projekten dienen. Die Empfehlungen sind nicht nur auf der Grundlage internationaler Studien zustande gekommen, sie adressieren neben der deutschen Verwaltungslandschaft auch E-Government-Reformer weltweit. So ist der Zehn-Punkte-Plan der Bertelsmann Stiftung Ausgangspunkt der formellen Empfehlung des Europarates, in der die Mitgliedstaaten aufgefordert werden, Bürgernähe, Effizienz und Transparenz zur Richtschnur ihrer Verwaltung zu machen.

[www.begix.de](http://www.begix.de)

<sup>3</sup> United Nations Global E-Government Readiness Report 2004: Towards Access For Opportunity. United Nations: New York 2004 <http://www.unpan.org/egovment4.asp>

## Ansprechpartner

Carolin Welzel  
Projektmanagerin  
05241 81-81401  
[carolin.welzel@bertelsmann.de](mailto:carolin.welzel@bertelsmann.de)

# Bildung

## Aufbruch für Bildung

Bildung ist das Fundament für jeden einzelnen Menschen und seine Entwicklung – und für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Der Einsatz für ein besseres Bildungssystem zählt zu den zentralen Aufgaben der Kommunen in ihrem Bemühen um gesellschaftlichen Wandel. Seit ihrer Gründung mobilisiert die Bertelsmann Stiftung dafür erhebliche Ressourcen. Es begann 1984 mit der Gründung der Stadtbibliothek Gütersloh in Kooperation mit der Kommune. Mittlerweile decken Stiftungsprojekte die gesamte Bildungsbiographie des Menschen ab.



Dr. Christoph Eichert leitet das Themenfeld Bildung der Bertelsmann Stiftung

Jeder Mensch ist ein eigenverantwortliches Mitglied einer aktiven Bürgergesellschaft. Dabei hat er sowohl die Chance als auch die Verpflichtung, sich zu bilden: Der einzelne Mensch muss sein Leben lang lernen. Allerdings muss die Ausrichtung dieses Lernens sowohl auf die eigenen als auch auf die gesellschaftlichen Bedürfnisse stetig gesichert werden. Das verlangt eine passgenaue Unterstützung und eine entsprechende Entwicklung des Bildungssystems.

### Qualität sichern

Das unsanfte Erwachen durch die Ergebnisse der PISA-Studien hat dafür gesorgt, dass die Qualität des Bildungssystems in Deutschland nun breit diskutiert wird. Die Bertelsmann Stiftung befasst sich dabei nicht nur mit dem Thema Schulbildung, sondern mit allen Stationen der Bildungsbiographie: von Elternhäusern und Kindergärten über Schulen und Hochschulen bis zum zweiten Bildungsweg und zu neuen Formen des lebenslangen Lernens. Die Leitfragen lauten: Was sind die Schlüsselfaktoren für eine zukunftsfähige Bildungslandschaft? Wie können wir Bildungsqualität in Deutschland sichern? Anliegen der Stiftung ist

es dabei, dem Einzelnen durch eine gesicherte Qualität der Bildungsangebote bessere Chancen für seinen individuellen Weg zu geben.

### Individuell lernen

Dabei darf nicht übersehen werden, dass Bildung als individueller Vorgang nicht nur innerhalb der klassischen Bildungsinstitutionen stattfindet. Ein Drittel lernt man in jungen Jahren in der Familie, ein Drittel in der Schule und ein Drittel „auf der Straße“. Durch Beobachten, Aufnehmen, Ausprobieren – durch die natürliche Neugier des Menschen. Warum nutzen unsere Bildungsinstitutionen also nicht stärker die Neugier als Prinzip des Lernens statt des „Nürnberger Trichters“? Der viel beklagte Alltag im Unterricht sieht leider oft anders aus. Neugier wird in das Schema eines Lehrplans gepresst und dadurch häufig erstickt. Pädagogen können einem Menschen eigentlich nichts beibringen oder gar „eintrichtern“; das wussten schon die alten Griechen. Der Mensch kann nur selbst durch das Sich-Aneignen von Wissen, Werten und Kompetenzen seine eigene Bildung schaffen. Er ist eigenständiger Produzent seiner Bildung.

## Bildung in Zyklen

Wir leiden in Deutschland an einem starren Bildungs-Biographie-Modell, das sich im gesamten Bildungssystem widerspiegelt. Dieses beginnt schon bei der vorgegebenen Abfolge von Kindertagesstätte, Grundschule, dreifach gegliederter weiterführender Schule und setzt sich über die Berufsausbildung bis in den Berufsalltag hinein fort. Alles geschieht in einer festgelegten Reihenfolge und in festgeschriebenen Zeiträumen; individuelle Abweichungen sind störende Anforderungen an ein unflexibles System. Solche traditionellen Strukturen sind jedoch mit den Anforderungen und Möglichkeiten eines modernen Arbeitsmarktes nicht mehr in Einklang zu bringen. Eine kurze Zeit Pflichtschule, eine kurze Phase beruflicher Ausbildung und ein Leben lang Arbeit mit den erworbenen Fähigkeiten – das kann in einer Zeit nicht mehr funktionieren, in der Wissen fast so rasch veraltet wie eine Tageszeitung.

## Modularisierung

Mit den Stichworten Modularisierung und Lernen in Lebenszyklen zeichnen sich positive Entwicklungen ab, die einer stärker an den individuellen Potenzialen ausgerichteten Struktur Raum geben. Im universitären Bereich ist ein Anfang gemacht worden: So kann ein Master-Degree noch nach Jahren der Berufstätigkeit erworben werden. Auch das neue Berufsbildungsgesetz sieht eine Modularisierung bei Lehrberufen vor. Maßstab für die Abfolge der Bildungsstationen ist nicht mehr ein



starres Modell, sondern die individuelle Entscheidung nach den jeweiligen Wünschen und Möglichkeiten.

Die Auswahl entscheidet: das Richtige zum richtigen Zeitpunkt lernen

## Lebenslange Bildung

Das Stichwort „Lebenslanges Lernen“ steht in unmittelbarem Zusammenhang mit diesen Veränderungen in der Bildungsbiographie. Dabei ist aber vor Missverständnissen zu warnen. Die oft als Qual empfundene Form des Lernens in der Schule soll keinesfalls auf das ganze Leben ausgedehnt werden. Es kommt auch nicht darauf an, permanent irgendetwas zu lernen. Entscheidend ist, zum richtigen Zeitpunkt das Richtige dazuzulernen, Kompetenzen zu vertie-



fen oder zu ergänzen. Ein abgestimmtes System der Anbieter in den Kommunen und Regionen und eine maximale Transparenz von Angebot und Qualität sind notwendige Bedingungen für ein solches Netz von lebenslangen Bildungschancen.

## Maximum an Chancen

Am Knüpfen eines möglichst dichten und tragfähigen Netzes von Bildungschancen arbeitet die Bertelsmann Stiftung. Mit dem Projekt „Kinder früher fördern“ versucht sie, das enorme spielerische Lernpotenzial von Kindern im Vorschulalter optimal und altersgerecht anzusprechen. Die Projekte „Selbstständige Schule“ und „Bessere Qualität in allen Schulen“ wollen den Lehranstalten in den jeweiligen Kommunen und Regionen möglichst viel Eigenständigkeit und -verantwortung verschaffen. Lehrer, Eltern und Schulverwaltung sollen in die Lage versetzt werden, sich neue Spielräume zur Verbesserung des Lehrangebots und der Lernleistung zu erobern und sie konsequent zu nutzen – zum Wohle aller Beteiligten. Für die Weiterverbreitung der dabei gewonnenen Erkenntnisse und Resultate sorgt das „Netzwerk innovativer Schulen“.

Doch das Lernen endet nicht auf dem Schulhof. Im Rahmen des Projektes „MitWirkung“ werden Kinder und Jugendliche motiviert, sich aktiv am demokratischen Prozess in ihrer Gemeinde zu beteiligen. Sie erwerben durch ihre Partizipation zahllose soziale Kompetenzen, und die Kommune profitiert mannigfach von den Impulsen durch frisches, unangepasstes Denken und Handeln. Schließlich gilt es, auch Schulabgängern und Berufstätigen leicht nutzbare Möglichkeiten zur informellen Weiterbildung zu bieten. Mit ihren Bibliotheks-Projekten trägt die Stiftung dazu bei, diese klassischen Institutionen der Wissensvermittlung auf die Anforderungen des 21. Jahrhunderts auszurichten.

Damit arbeitet die Stiftung an besseren Bildungsangeboten für jedes Lebensalter und jedes Persönlichkeitsprofil. Um sie optimal nutzen zu können, muss sich aber auch die Einstellung unserer Gesellschaft gegenüber bildungshungrigen und -bereiten Menschen wandeln. Wenn wir ein Maximum an Chancen schaffen wollen, das gleichzeitig auch ein Maximum an Potenzialen für die Gesellschaft eröffnet, dürfen wir individuelle Unterschiede nicht übersehen. Die Verantwortung jedes Einzelnen, sich laufend zu bilden, muss eingebettet sein in



einen gesellschaftlichen Geist der Innovation und des Zutrauens anstelle von Gleichmacherei, Bedenkenträgerei und Absicherungswahn.

Aus der individuellen Bereitschaft zur eigenen Bildung entsteht der Mut, sich auf Neues einzulassen – auch wenn damit der Verlust alter Sicherheiten verbunden ist. Diese Bereitschaft zur Veränderung wird die Gesellschaft in allen Dimensionen durchdringen müssen: Politische, ökonomische, intellektuelle und kulturelle Aufbruchstimmungen sind Kennzeichen einer zukunftsoptimistischen Gesellschaft, die an die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten glaubt. Dafür setzt sich die Bertelsmann Stiftung ein.



Wenn es wieder funktioniert, ist es ein Lernerfolg

### **Ansprechpartner**

Dr. Christof Eichert  
Leiter Themenfeld Bildung  
05241 81-81223  
[christof.eichert@bertelsmann.de](mailto:christof.eichert@bertelsmann.de)

# Kinder früher fördern

## Bessere Entwicklungs- und Bildungschancen für Kinder in den ersten acht Lebensjahren

In keiner anderen Lebensphase sind Menschen so lernfähig wie in der frühen Kindheit. Die kindliche Neugier und Entdeckerlust braucht vielfältige Anregungen, ob in der Familie, der Kindertageseinrichtung, auf dem Spielplatz oder in anderen Alltagssituationen. Im internationalen Vergleich steht Deutschland bei Bildungs- und Betreuungsangeboten für die Kleinsten nicht gut da. Nicht nur rein quantitativ, auch qualitativ liegt vieles im Argen, so das Fazit einer OECD-Studie vom November 2004.



Lilli und Leo sind die Sympathieträger des Wettbewerbes „Lasst die Kleinen groß!“

Das Programm „Kinder früher fördern“ wendet sich mit unterschiedlichen Aktivitäten an alle Akteure der frühen Förderung auf fachlicher wie politischer Ebene. Akteure, die Kinder dabei unterstützen, ihre Persönlichkeit und individuelle Potenziale zu entfalten. Frühkindliche Bildung kann so das Fundament schaffen, das Kinder zu einem späteren Engagement in einer Bürgergesellschaft befähigt.

Die Teilprojekte bauen aufeinander auf und wurden für pädagogische und weitere lokale Fachkräfte im Umfeld von Kindern und Eltern konzipiert. Außerdem sollen die politisch Verantwortlichen Impulse erhalten, die Rahmenbedingungen für die frühe Förderung von Kindern systematisch zu verbessern.

### Bildungsqualität für Kinder unter drei Jahren

Das Projekt „Bildungsqualität 0–3“ setzt sich für eine bessere individuelle Förderung in den drei ersten Lebensjahren ein. Im Dialog mit Politik und Verwaltung sowie mit Erzieherinnen und Tagesmüttern sollen Perspektiven für eine bessere Qualität von Bildung und Betreuung in den ersten Lebensjahren entwickelt werden. Internationale Erfahrungen zeigen,

dass die Angebote von Tagesmüttern mit denen von Bildungsinstitutionen stärker vernetzt und die Aus- und Weiterbildung von Tagesmüttern und Erzieherinnen verbessert und vereinheitlicht werden sollten.

Gemeinsam mit dem Staatsinstitut für Frühpädagogik (IFP) in München arbeitet das Projekt an einer Adaption des englischen Curriculums für Kinder unter drei Jahren. Im Jahr 2006 können diese praxisorientierten Materialien für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit mit Kindern unter drei Jahren genutzt werden.

### Konzepte für Kommunen

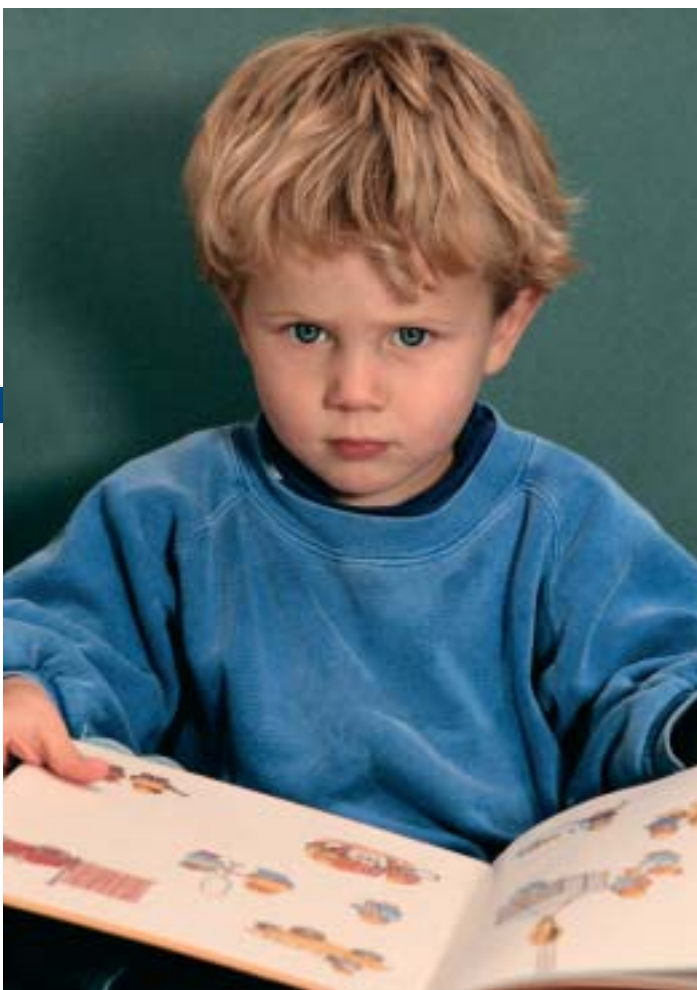
Im Projektbaustein „Kind & Ko“ werden Verfahren erprobt, mit denen Kommunen die Lern- und Bildungschancen von Kindern in den ersten acht Lebensjahren verbessern können. Das gemeinsame Projekt von Bertelsmann Stiftung und Heinz Nixdorf Stiftung startete Ende 2004 in den Städten Paderborn und Chemnitz.

Ein Schwerpunkt des Projekts ist die Beteiligung von 50 Kitas in Paderborn und Chemnitz an der vom Bundesfamilienministerium geförderten Initiative „Bildungs- und Lerngeschichten“. Die vom Deutschen Jugendinstitut

(DJI) geleitete Initiative entwickelt und erprobt ein Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren, das Vorbild für viele Kitas werden könnte. Während viele der vorhandenen Beobachtungsmethoden das Kind an der vermeintlich „normalen“ Entwicklung messen, werden bei den „Bildungs- und Lerngeschichten“ die individuellen Fortschritte des einzelnen Kindes berücksichtigt.

Außerdem will „Kind & Ko“ die erzieherische Kompetenz von Eltern stärken und sie mit professionellen Ansprechpartnern wie Erzieherinnen, Kinderärzten und Mitarbeitern der Jugendhilfe vernetzen. Schließlich soll auch die Zusammenarbeit der an frühkindlicher Erziehung beteiligten Institutionen in den beiden Städten durch Kooperationen verbessert werden.

[www.kinder-frueher-foerdern.de](http://www.kinder-frueher-foerdern.de)



Früh übt sich – Förderung in den ersten Lebensjahren ist ein wichtiger Baustein des Projektes

### **Ansprechpartner**

Anette Stein  
Projektmanagerin  
05241 81-81274  
[anette.stein@bertelsmann.de](mailto:anette.stein@bertelsmann.de)

# Kita macht Musik

## Singen und Musizieren in Kindertageseinrichtungen

Der Bedarf und das Interesse an musikalischer Arbeit in Kindertageseinrichtungen sind hoch – sowohl bei Kindern und Eltern als auch bei Erzieherinnen. Musik und aktives Musizieren haben nachweislich einen positiven Effekt auf die Persönlichkeitsentwicklung von Kindern, auf ihre Konzentrationsfähigkeit und soziale Kompetenz. Dennoch nimmt das Thema Musikerziehung in der Ausbildung von Pädagogen einen äußerst geringen Raum ein.

Der Landesverband niedersächsischer Musikschulen e.V., der Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e.V. und die Bertelsmann Stiftung haben gemeinsam das Projekt „Kita macht Musik – Singen und Musizieren in Kindertageseinrichtungen“ ins Leben gerufen. Entwickelt und erprobt wird ein flächendeckend funktionierendes Fortbildungsmodell für Erzieherinnen, die auf diese Weise ermutigt werden, Musik selbstbewusst in den Kita-Alltag zu integrieren. Die Kinder sollen täglich auf vielfältige Art und Weise mit Musik in Berührung kommen und zur eigenen Beschäftigung mit Musik angeregt werden.

Das richtige Gefühl für Rhythmus steht oft am Anfang und schafft Selbstvertrauen



Für die Weiterbildung der pädagogischen Fachkräfte in den Kitas gehen in 30 Städten, Gemeinden und Landkreisen Niedersachsens Musik- und Volkshochschulen Partnerschaften ein. Die Fortbildungskurse werden von Volkshochschulen angeboten, den Unterricht erteilt eine Fachkraft für elementare Musikpädagogik der örtlichen Musikschule. Soweit möglich werden weitere Kooperationspartner wie Fachschulen oder Weiterbildungseinrichtungen der lokalen Träger einbezogen. An der ersten Fortbildungsphase sollen rund 300 Erzieherinnen teilnehmen.

Ein besonderes Anliegen der 120 Stunden umfassenden Fortbildungskurse ist es, den Teilnehmerinnen einen sicheren und selbstbewussten Umgang mit den eigenen musikalischen Fähigkeiten zu vermitteln. Denn Kinder dieser Altersstufe musikalisch zu bilden heißt vor allem, ihnen als ansprechendes Vorbild zu dienen und eine Umgebung zu schaffen, in der sie vielfältigen musikalischen Reizen ausgesetzt sind. Gemeinsames Singen und Tanzen, Bewegungsspiele, Klatsch- und Fingerspiele sowie das Experimentieren mit Klängen und Geräuschen sind Anregungen, die Kinder benötigen, um ein eigenes musikalisches Handlungsrepertoire entwickeln zu können.





Im Rahmen des Projekts wird untersucht, welchen Einfluss die Fortbildung auf die Häufigkeit und Qualität der musikalischen Angebote in Kindertageseinrichtungen hat. Ferner wird die Kooperation von Volkshochschulen und Musikschulen sowie die Zusammenarbeit mit weiteren lokalen Partnern und Trägern evaluiert, um so wichtige Erkenntnisse für eine Übertragbarkeit des Projektes auf andere Regionen zu erhalten.

Angestrebt ist, das Modell nach der Erprobungsphase ab Sommer 2006 in weiteren Bundesländern anzubieten. Dazu werden frühzeitig sämtliche Landesverbände der Volkshochschulen und Musikschulen informiert und die Materialien sowie der Rahmenplan der Fortbildung für eine Verbreitung im gesamten Bundesgebiet vorbereitet.

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

Kinder sollten täglich auf vielfältige Art und Weise mit Musik in Berührung kommen

### **Ansprechpartner**

Dr. Ute Welscher  
Projektmanagerin  
05241 81-81395  
[ute.welscher@bertelsmann.de](mailto:ute.welscher@bertelsmann.de)

# Selbstständige Schule

## Von Netzwerken zu regionalen Bildungslandschaften

Dass Schulen selbstständiger werden sollen, ist mittlerweile bildungspolitischer Konsens in allen Parteien und Fraktionen. Aber erst langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass dabei Kommunen und Regionen eine zentrale Rolle spielen müssen. Im Projekt „Selbstständige Schule“ sind beide Ansätze zusammengeführt.



Stark nachgefragt: Projektpräsentation auf der Bildungsmesse „Didacta“

Das gemeinsame Projekt der Landesregierung von Nordrhein-Westfalen und der Bertelsmann Stiftung läuft seit dem Schuljahr 2002/03 und ist auf sechs Jahre angelegt. 278 Schulen in 19 Regionen nehmen daran teil. In die Konzeptentwicklung sind unter anderem Erfahrungen eingeflossen, die beide Projektträger in dem Projekt „Schule & Co. – Stärkung von Schulen im kommunalen und regionalen Umfeld“ von 1997 bis 2002 gemacht haben. Im April 2005 legten die Projektträger im Landtag eine Zwischenbilanz vor, die laut der damals zuständigen Schulministerin Ute Schäfer zeigt, „welche Kreativität und Flexibilität unsere selbstständigen Schulen entwickelt haben“.

### Qualitätssteigerung durch schulische Selbststeuerung

Die erweiterte Selbstständigkeit der Schulen soll die Qualität der schulischen Arbeit steigern und zielt auf einen besseren Unterricht, der die Lernkompetenz von Schülern kontinuierlich fördert. Selbstständige Schulen sollen ihren Unterricht systematisch weiterentwickeln und neue Konzepte im Rahmen größerer Gestaltungsfreiräume bei der Personalentwicklung, Ressourcenbewirtschaftung, Unterrichts-

organisation und Mitwirkung umsetzen. Dazu müssen sie ihr schulinternes Management professioneller gestalten. Zu diesem Zweck werden neue Organisations- und Kooperationsformen in den einzelnen Schulen entwickelt und erprobt. Dieser systematische Schulentwicklungsprozess soll geplant, implementiert und evaluiert werden. Dazu ist eine angemessene Fortbildung der Schulleiter notwendig. Außerdem wurden schulische Steuergruppen eingerichtet, die für diese Aufgaben qualifiziert und mit einem entsprechenden Mandat des Kollegiums ausgestattet sind. Wenn Schulen selbstständiger werden, übernehmen sie mehr Verantwortung und müssen angemessen nach innen und außen Rechenschaft ablegen. In den selbstständigen Schulen werden Berater ausgebildet, welche die Bereitschaft zur Evaluation unterstützen.

### Qualitätssteigerung im Rahmen regionaler Bildungslandschaften

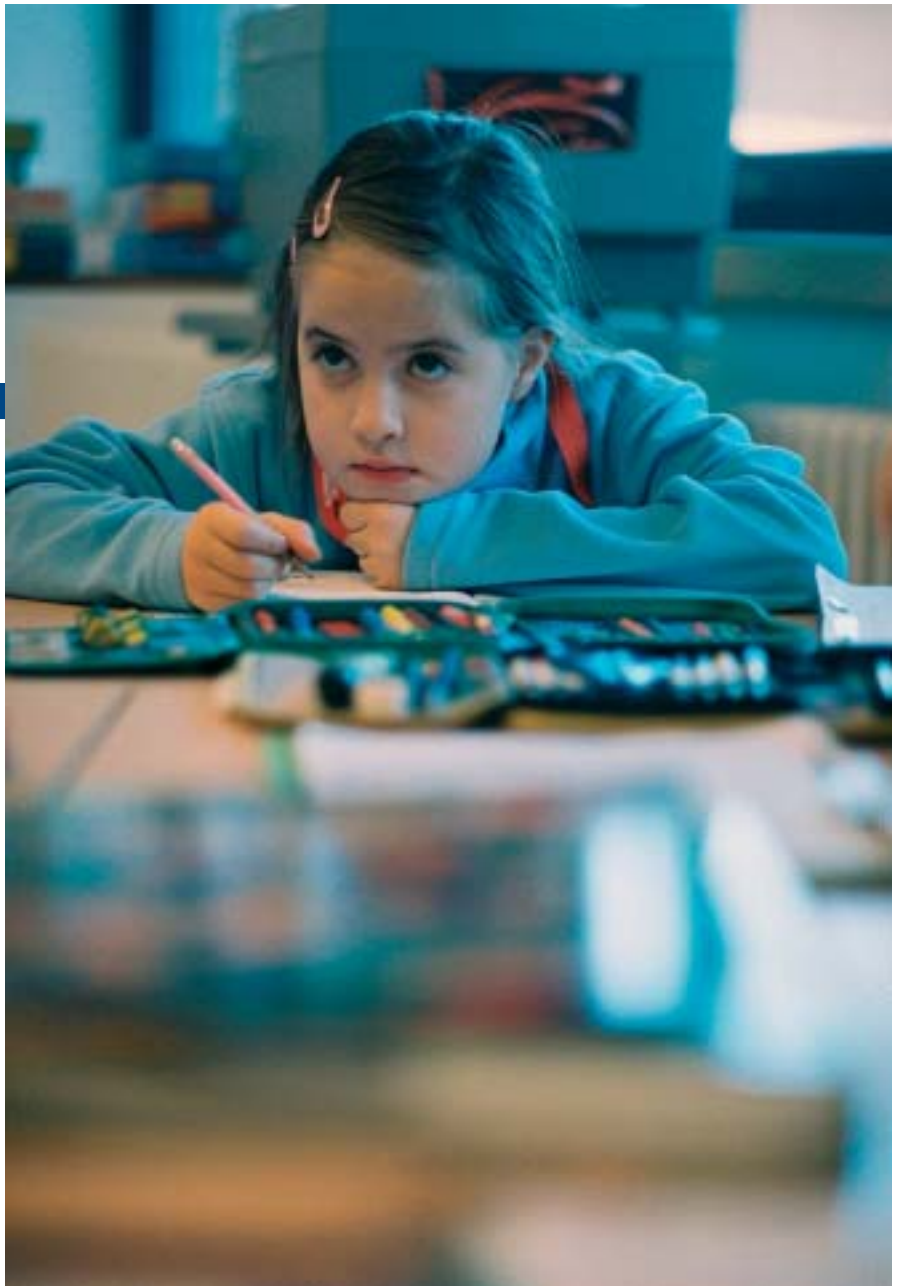
Schulische Selbstständigkeit ist notwendig, aber nicht hinreichend, um die Qualität der Schulen zu verbessern. Ebenfalls erforderlich ist, dass sich selbstständige Schulen als Teil ihres Umfeldes verstehen und in ihrer Region

wirksam unterstützt werden. Das ist der Sinn der im Projekt „Selbstständige Schule“ angestrebten Regionalisierung.

Werden Kinder und Jugendliche konsequent in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt, fällt der Region eine Schlüsselrolle für die Gestaltung von Bildungschancen zu: Kinder und Jugendliche durchlaufen in ihrer Ausbildung verschiedene Stationen: Sie besuchen verschiedene Schulformen, nutzen Angebote außerschulischer Jugendbildungsarbeit, suchen Ausbildungsplätze, beginnen ihre berufliche Ausbildung und nehmen schließlich eine Arbeit auf. Erst intensive Kooperation und Abstimmung zwischen den unterschiedlichen, für sie relevanten Bildungsakteuren schaffen die Voraussetzung für einen erfolgreichen Verlauf von Bildungsbiographien. Daran haben auch die Regionen großes Interesse. Das gilt nicht nur wegen der für die Region teuren sozialen Folgekosten defizitärer Integration. Angesichts des demographischen Wandels kommt es für die Region auch darauf an, die Bildungspotenziale ihrer jungen Einwohner optimal zu entfalten. Qualifizierte Arbeitskräfte sind im wirtschaftlichen Wettbewerb ein entscheidender Standortvorteil für die Attraktivität der Region.

### Von der regionalen Schul- zur regionalen Bildungslandschaft

Eine regionale Bildungslandschaft, die wirklich alle Kinder und Jugendlichen einbezieht, entsteht nur auf der Grundlage einer entwickelten Schullandschaft. Dazu müssen per-



Die Lernkompetenz der Schüler soll kontinuierlich gefördert werden

spektivisch alle in einer Region agierenden Schulen in ein Kooperationsnetz eingebunden werden. Zunächst werden gemeinsame Entwicklungsansätze in den Schulen initiiert und unterstützt und damit Übergangsprobleme zwischen Primar-, Sekundarstufe und Berufskolleg bearbeitet. Auf der Basis einer regionalen Schullandschaft werden systematisch weitere Bildungsakteure in das Netzwerk integriert, so auch Unternehmen. Die regionale Bildungslandschaft ist also ein Handlungsraum, in dem nach und nach die Schulen mit allen anderen Bildungseinrichtungen der Region kooperieren.



Partner beim Lernen: Für den Unterrichtserfolg sind alle gemeinsam verantwortlich

## Strukturen in regionalen Bildungslandschaften

In der Region erhalten Schulen die notwendige Beratung und Unterstützung, die sie für ihren Entwicklungsprozess brauchen. Dabei wird unter Wahrung der Zuständigkeiten die Kooperation zwischen Land (Schulaufsicht) und Kommune (Schulträger) gestärkt und zu einer staatlich-kommunalen, das heißt regionalen Verantwortungsgemeinschaft weiterentwickelt. Selbstverständlich kann sich das kreative Potenzial informeller und kooperativer Strukturen nur unter geeigneten Rahmenbedingungen entfalten. Besondere Bedeutung als organisatorische Kerne haben dabei die Kommunen als kompetente und leistungsstarke Partner.

In den Modellregionen wurden regionale Steuergruppen eingerichtet, in denen sowohl die Schulträger als auch die Schulaufsicht vertreten sind. Sie organisieren und koordinieren die notwendigen Maßnahmen und entscheiden über die Verwendung der finanziellen Mittel eines regionalen Entwicklungsfonds.





Weg vom 45-Minuten-Rhythmus: Eigenständigkeit ermöglicht auch neue didaktische Konzepte

## Perspektiven für eine Regionalisierung im Bildungsbereich

Der Aufbau regionaler Bildungslandschaften ist mit vielfältigen Aufgaben verbunden. Unter den beteiligten Akteuren gibt es nicht nur verschiedene Zuständigkeiten, sondern auch unterschiedliche Verständnisse von Bildung und Qualität sowie gegenläufige Interessenlagen. Die Unterstützungsleistungen im Bildungsbe- reich sind auf regionaler Ebene bisher ungenü- gend aufeinander abgestimmt. Schließlich gibt es keine wirksamen Steuerungsstrukturen, die alle Bildungsakteure erreichen.

Veränderte und neue Kooperationsformen müssen mittel- und langfristig strukturell ab- gesichert werden. Die regionalen Steuer- gruppen werden nicht über das Projekt

„Selbstständige Schule“ hinaus existieren. Inso- fern ist es notwendig, bereits während des Pro- jekts über Einrichtungen nachzudenken, die Gestaltung und Koordination der regionalen Bildungslandschaft in einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft sichern können. Denkbar wären etwa regionale Bil- dungsbüros, deren Profil und Funktionsweise sich weiterentwickeln werden.

Sicher ist: Neue und tragfähige Strukturen werden sich von unten entwickeln. Zu einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemein- schaft gibt es letztlich keine Alternative, wenn landesweite Standards im Bildungsbereich bei den Kindern und Jugendlichen wirklich er- reicht werden sollen.

[www.selbststaendige-schule.nrw.de](http://www.selbststaendige-schule.nrw.de)

### Ansprechpartner

Wilfried Lohre  
Projektmanager  
05241 81-81279  
[wilfried.lohre@bertelsmann.de](mailto:wilfried.lohre@bertelsmann.de)

# Bessere Qualität in allen Schulen

## Auf dem Weg zu einem gemeinsamen Bewertungsstandard

Der wichtigste Maßstab für Qualität im Bildungsbereich sind die Lern- und Lebenschancen von Kindern und Jugendlichen in allen Kommunen. Jede Schülerin und jeder Schüler sollte durch Bildung die Chance erhalten, sich selbst zu entfalten, sich in die Gemeinschaft produktiv einzubringen und die Gesellschaft mitzugestalten.



Besseres Lernen entsteht Schritt für Schritt

Im Mittelpunkt des Projektes „Bessere Qualität in allen Schulen“ steht ein Ziel: Den Schulen dabei zu helfen, ein besseres Lernen aller Kinder und Jugendlichen zu gewährleisten.

Damit Schulen ihre Qualität verbessern können, müssen sie wissen, wie gut ihre eigene Schule wirklich ist. Ist diese Voraussetzung erfüllt, können sie ihre Strategie so auf ihre individuelle Situation und eigenen Ziele abstimmen, dass die Durchführung zum Erfolg führt.

### Ein Netzwerk macht Schule

Im „Internationalen Netzwerk innovativer Schulsysteme“ (INIS) hat die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit Experten aus Wissenschaft und Praxis ein Steuerungsinstrument entwickelt und erprobt, das Schulleitungen und Kollegien helfen soll, ihren Schulentwicklungsprozess mit Hilfe von empirischen Daten aus dem Schulalltag zu evaluieren und zu planen. 41 Schulen aus acht Ländern – darunter auch 16 deutsche Schulen – haben im INIS-Projekt gezeigt, wie die Qualitätsentwicklung von Schulen mit Hilfe einer standardisierten Selbstevaluation zielgerichtet, systemisch, effizient und nachhaltig gesteuert werden kann.

Das Instrument, das für seinen Einsatz im deutschsprachigen Raum den Namen SEIS

(Selbstevaluation in Schulen) erhalten hat, ruht auf vier Säulen:

#### 1. Qualitätsverständnis als Minimalkonsens guter Schule

Das gemeinsame Qualitätsverständnis wird abgebildet in einem Modell aus den fünf zentralen Qualitätsdimensionen „Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages“, „Lernen und Lehren“, „Führung und Management“, „Schulklima und Schulkultur“ und „Zufriedenheit“. Diese Qualitätsdimensionen schlagen sich in 25 Kriterien nieder, die beschreiben, was schulische Qualität im Kern ausmacht.

#### 2. Wissenschaftlich geprüfte und praxiserprobte Erhebungsinstrumente

Mit Hilfe von Fragebogen für Schüler, Lehrer, sonstige Mitarbeiter, Eltern und Ausbilder wird ermittelt, wie gut die jeweilige Schule in der Sicht aller an ihr beteiligten Gruppen eingeschätzt wird. Die Instrumente zur Selbstevaluation erfassen alle fünf Qualitätsdimensionen und erlauben durch die mehrperspektivische Befragung aller beteiligten Gruppen, eine ganzheitliche und differenzierte Momentaufnahme der Gesamtsituation an einer Schule zu erstellen.

Für die Selbstevaluation stellt die Bertelsmann Stiftung im Internet eine Software für die Dateneingabe, -administration und -auswertung gegen eine Schutzgebühr zur Verfügung:



Darauf kommt es an: Qualität zeigt sich im Unterricht

[www.das-macht-schule.de](http://www.das-macht-schule.de). Mit dieser Software können die Fragebogen zudem um zehn Zusatzfragen pro Schule erweitert werden. Auch ein bestimmtes landes- oder regionenspezifisches Profil kann in den Fragebogen berücksichtigt werden.

### 3. Berichtswesen mit der Möglichkeit zum Datenvergleich

Die Ergebnisse der Befragung werden in einem Bericht zusammengefasst. Schulen können sich mit anderen Schulgruppen ihrer Wahl vergleichen. Dieser „Blick über den Tellerrand“ ermöglicht eine realistische Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen sowie die Möglichkeit, von anderen Schulen zu lernen.

### 4. Planung und Durchführung von Maßnahmen

Der Schulbericht ist kein Schlusspunkt, sondern leitet die letzte und wichtigste Phase ein: die Planung und Durchführung von Maßnahmen. Auf der Grundlage der Ergebnisse aus dem Datenvergleich beginnen die Schulen einen Qualitätsentwicklungsprozess.

SEIS macht Schule. Mehr als 500 Schulen nutzen deutschlandweit SEIS. Die Bertelsmann Stiftung bietet für jene Schulen, die sich zum ersten Mal selbst evaluieren wollen, begleitende Workshops an – mit engagierter Unterstützung aus Ministerien, Landesinstituten,

Verbänden oder Regionen. Denn allen Verantwortlichen in Bildungssystemen ist klar – gute Schulen brauchen Gestaltungsfreiräume und Unterstützung.

### Aufbau regionaler Bildungslandschaften

Die Bertelsmann Stiftung erprobt gemeinsam mit dem Land Niedersachsen und den Regionen Emsland und Braunschweig die Nutzung von SEIS in eigenverantwortlichen Schulen. In diesen Regionen soll das Instrumentarium zur Selbstevaluation die Grundlage für Schulentwicklungsprozesse und einen gezielten Austausch zwischen den Schulen darstellen. Im Rahmen einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft soll ein passgenaues Unterstützungssystem für Schulen aufgebaut und die Kooperation mit anderen Bildungsinstitutionen verbessert werden. Über die Ergebnisse in der jeweiligen Region wird ein regionaler Bildungsbericht erstellt.

[www.das-macht-schule.de](http://www.das-macht-schule.de)

[www.kooperation-das-macht-schule.niedersachsen.de](http://www.kooperation-das-macht-schule.niedersachsen.de)

### Ansprechpartner

Cornelia Stern  
Projektmanagerin  
05241 81-81170  
[cornelia.stern@bertelsmann.de](mailto:cornelia.stern@bertelsmann.de)

# Kinder- und Jugendpartizipation in Kommunen

## Bildung für die Bürgergesellschaft

Abnehmende Wahlbeteiligung, sinkendes Vertrauen in die Institutionen unseres demokratischen Systems und nachlassendes Politikinteresse sind Phänomene, die längst nicht mehr auf eine Minderheit der Bevölkerung beschränkt sind. Die zunehmende Entfremdung vom politischen System betrifft insbesondere auch junge Menschen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage der Demokratieerziehung neue Aktualität.

Jugendlicher Schwung fördert die Entwicklung einer lebendigen Demokratie



Nach Einschätzung zahlreicher Experten kann politische Bildung nur über erfahrungsgestütztes Lernen und die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen wirken. Eine aktive und ernsthafte Partizipation dieser Zielgruppe ermöglicht individuelle Bildungsprozesse, steigert die Identifikation mit dem eigenen Lebensumfeld, trägt zur wirksamen Integration sozial Benachteiligter bei und fördert eine nachhaltige Demokratieentwicklung. Schulen

wie Kommunen sind gefordert, junge Menschen in der Entwicklung politischer Kompetenzen zu unterstützen und ihnen Freiräume für Engagement zu eröffnen. Hierzu ist vor allem die Kooperation und Vernetzung der lokalen Akteure von zentraler Bedeutung.

Diese Herausforderung greifen die Bertelsmann Stiftung, das Deutsche Kinderhilfswerk und UNICEF gemeinsam auf: Mit der Initiative „mitWirkung!“ wollen die Projektpartner mehr Kindern und Jugendlichen die Chance geben, sich informiert und engagiert in gesellschaftspolitische Debatten einbringen zu können.

## Vorhandene Angebote reichen nicht aus

In vielen Städten und Gemeinden gibt es bereits vielfältige Möglichkeiten zur Partizipation. Auch ist das Interesse an einer wirksamen Beteiligung junger Menschen groß: Eine verbesserte Beteiligung von Heranwachsenden wird in reformorientierten Städten und Gemeinden als Perspektive für eine langfristige Kommunalentwicklung begriffen. Die vorhandenen Angebote leiden jedoch oftmals an man-





gelinder struktureller Absicherung, geringer Nachhaltigkeit und begrenzter Wirksamkeit. Hier lässt sich noch viel verbessern. Dies gilt in besonderem Maße für die Dauer der Angebote, den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis sowie die Evaluation der einzelnen Projekte.

Gemeinsam mit 50 Städten und Gemeinden aller Größenordnungen und aus allen deutschen Regionen will die Bertelsmann Stiftung deshalb in einem ersten Schritt Transparenz über die Beteiligungsmöglichkeiten junger Menschen herstellen. Dazu wurden im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung mehr als 16 000 Schüler, über 1000 Lehrer und Schulleitungen sowie Vertreter aller beteiligten Kommunen befragt. Damit liegen erstmals in Deutschland gesicherte Erkenntnisse über die konkreten Gestaltungschancen, -wünsche und das tatsächliche Verhalten von Kindern und Jugendlichen in Familie, Schule und Kommune vor. Die Ergebnisse der Untersuchung stehen auf der Website des Projekts zum Download bereit.

## Praxisphase startet im Herbst 2005

Im Herbst 2005 startet die Praxisphase der Initiative „mitWirkung!“. In ausgewählten Städten und Gemeinden werden wirksame Strukturen für eine systematische Kinder- und Jugendpartizipation implementiert und erprobt. Wesentlicher Bestandteil der Praxisphase ist die Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsbausteinen. Diese richten sich sowohl an Kinder und Jugendliche als auch an wichtige Akteure aus Verwaltung, Politik, Schulen und Jugendhilfe.

Die öffentlichkeitswirksame Darstellung der Erfahrungen aus den Modellkommunen und eine Dokumentation guter Praxisbeispiele sollen die Erkenntnisse unter möglichst vielen deutschen Kommunen verbreiten. Ziel ist es, die Arbeit von Entscheidungsträgern in Bund, Ländern und Kommunen, aber auch in Vereinen und Verbänden zu unterstützen.

[www.mitwirkung.net](http://www.mitwirkung.net)

Kinder und Jugendliche – Experten in eigener Sache

### Ansprechpartner

Sigrid Meinhold-Henschel  
Projektmanagerin  
05241 81-81252  
[sigrid.meinhold-henschel@bertelsmann.de](mailto:sigrid.meinhold-henschel@bertelsmann.de)

# Bibliotheken und ihre Angebote

## Vernetzt, transparent und bürgernah

Auf die Frage, welche Rolle Bibliotheken in unseren Kommunen spielen, wird es je nach Ansprechpartner unterschiedliche Antworten geben: In der öffentlichen Diskussion finden Bibliotheken als Förderer von Lese- und Informationskompetenz sowie als Orte der Kultur und Bildung ihren Platz.

Ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen sind notwendig, damit Bibliotheken ihren kleinen und großen Kunden attraktive Angebote zur Verfügung stellen können. Aber das reicht nicht aus: Aufgaben und Dienstleistungen von Bibliotheken verändern sich notwendigerweise und damit auch interne Abläufe und Strukturen. Das Zusammenspiel von interner Optimierung, Vernetzung mit anderen Bildungs- und Kultureinrichtungen und die Unterstützung durch die zuständigen Verantwortlichen in Politik und Verwaltung ermöglicht die Entwicklung kundenorientierter, innovativer Angebote – und dies trotz finanziell angespannter Haushaltslagen in vielen Kommunen.

Das optimale Angebot entscheidet über die Akzeptanz



## Bibliothek und Schule

Schüler als Informationsprofis – optimal vorbereitet auf eine Zukunft, in der sie sich ihr ganzes Leben lang auf Neues einstellen und lernen müssen. Um diese Vision zu verwirklichen, sollten diejenigen Menschen vernetzt werden, die selbst Informationsprofis sind und ihr Wissen adäquat weitergeben können. Die Idee zur Zusammenarbeit von Schulen und Bibliotheken wird bereits in vielen Kommunen praktiziert; deutlich seltener sind fest verankerte, systematisierte Kooperationen.

Im Projekt „Medienpartner Bibliothek und Schule: Lese- und Informationskompetenz NRW“ leisteten die Bertelsmann Stiftung und das Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport NRW (MSWKS) einen Beitrag zur Leseförderung und Informationskompetenz durch eine strategische Partnerschaft zwischen öffentlichen Bibliotheken und Schulen. Dazu wurden die Schlüsselakteure in Sachen Leseförderung in den 38 Kommunen eingebunden: die Mitarbeiter der 38 öffentlichen Bibliotheken, Lehrer und Elternvertreter von 213 Schulen sowie Vertreter der Kommunen. Das Projekt wurde im Dezember 2004 plangemäß beendet und an den Kooperationspartner MSWKS übergeben, der die angestoßene Entwicklung insbesondere unter dem Aspekt Absicherung der Nachhaltigkeit weiterverfolgt.



## Bibliothek und Benchmarking

Für die Entwicklung kundenorientierter Angebote sind eine Standortbestimmung sowie die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen der erste Schritt. Am Projekt „BIX – der Bibliotheksindex“, einem bundesweiten Kennzahlenvergleich von Bertelsmann Stiftung und Deutschem Bibliotheksverband (DBV), beteiligen sich mehr als 200 öffentliche Bibliotheken unterschiedlicher Größe und stellen sich freiwillig einem öffentlichen Ranking. Jeweils drei bis fünf Indikatoren werden den einzelnen Zieldimensionen zugeordnet:

- Auftragserfüllung
- Kundenzufriedenheit
- Wirtschaftlichkeit
- Mitarbeiterorientierung.

Die BIX-Ergebnisse dienen den Bibliotheken als Grundlage für ihre internen und externen Diskussionen zur Profilentwicklung und Rechenschaftslegung und liefern darüber hinaus vielfältige Anregungen zur Weiterentwicklung. Nach sechsjähriger Laufzeit wurde das Projekt

im Juni 2005 an den Deutschen Bibliotheksverband übergeben und in Kooperation mit Partnern weitergeführt.

[www.medienpartner-nrw.de](http://www.medienpartner-nrw.de)

[www.bix-bibliotheksindex.de](http://www.bix-bibliotheksindex.de)

Schnell, modern, bürgernah: Bibliotheken helfen beim lebenslangen Lernen

### Ansprechpartner

Petra Klug  
Projektmanagerin  
05241 81-81347  
[petra.klug@bertelsmann.de](mailto:petra.klug@bertelsmann.de)

# Demographischer Wandel

## Lebenswelt Kommune im demographischen Wandel

### Chancen und Herausforderungen

Deutschlands Kommunen stehen vor einem tief greifenden Wandel in der demographischen Struktur. In regional ganz unterschiedlicher Ausprägung werden sich die Bevölkerungszahlen verringern, immer weniger junge Menschen werden in den Kommunen mit immer mehr älteren und hochbetagten Menschen zusammenleben. Gleichzeitig wächst der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund. Von den Konsequenzen des demographischen Wandels sind die Kommunen damit am deutlichsten betroffen, denn hier wird gelebt, gewohnt, gearbeitet und die Freizeit verbracht. Ehrenamtliches Engagement findet in der Kommune statt, genauso wie öffentliche Infrastrukturangebote erwartet und nachgefragt werden.



Kerstin Schmidt leitet das Teilprojekt „Kommunen und Regionen im demographischen Wandel“

Je nachdem, ob es sich um eine ländliche Region oder eine Großstadt, Ost- oder Westdeutschland, eine Wachstums-, Stagnations- oder Schrumpfungsregion handelt, müssen die Handlungsstrategien für diese komplexen Probleme höchst differenziert sein. So ist in Baden-Württemberg nach aktuellen Prognosen erst im Jahr 2025 mit einem Bevölkerungsrückgang zu rechnen, während das Ruhrgebiet und vor allem die Kommunen und Regionen Ostdeutschlands schon heute erheblichen Bevölkerungsverlusten und Strukturveränderungen gegenüberstehen. Bayern hingegen wird in vielen Teilen schon heute als das „Sun-City“<sup>4</sup> Deutschlands beschrieben. Das Land zwischen Main und Alpen ist beliebtester Altersruhesitz der Bundesbürger.

Darüber hinaus verändern sich Wohnungsmärkte, die technische Ver- und Entsorgung ist schwieriger auf dem heutigen Niveau zu halten, und Mobilität und Infrastruktur unterliegen einem tief greifenden Wandel. Schließlich müssen die kommunale Seniorenpolitik neu ausgerichtet und die Steuerung der Siedlungsentwicklung und Flächennutzung neu definiert werden. An allen diesen Punkten wird deutlich, dass die Gestaltung des demographischen Wandels ein zentrales strategisches Thema für die Weiterentwicklung der Kommunen und Regionen ist. Die Art und Weise, wie Kommunen den demographischen Wandel gestalten, wird über ihre Zukunftsfähigkeit und die Lebensqualität ihrer Bürger entscheiden. Lebensräume werden sich verändern, aber auch die persönliche Lebenswelt jedes Einzelnen.

### Wettbewerb der Standorte

Die rapide Zunahme von „Schrumpfungsräumen“ in Ost und West und die Alterung haben enorme Auswirkungen auf die zukünftige Entwicklung von Kommunen und Regionen: Der Wettbewerb der Standorte verschärft sich, gute Bildungsangebote sowie Kinder- und Familienfreundlichkeit beeinflussen Standortentscheidungen maßgeblich.

Die damit verbundenen Herausforderungen können nur dann erfolgreich gestaltet werden, wenn die Entwicklungen frühzeitig erkannt werden, das Kirchturmdenken verlassen und im regionalen Kontext gehandelt wird. Vor allen Dingen kommt es darauf an, die Herausforderungen des demographischen Wandels als Chance zu betrachten, um die kommunale Zukunft neu zu entwerfen.

<sup>4</sup> Sun-City ist ein Wohngebiet in Florida, das speziell für die Generation 55+ gebaut wurde. [www.suncitycenter.com](http://www.suncitycenter.com)





Neuer Generationenvertrag: den demographischen Wandel als Chance begreifen

## Wegweiser Demographischer Wandel

Der „Wegweiser Demographischer Wandel“ ist ein Informations- und Frühwarnsystem für Kommunen, die den demographischen Wandel aktiv gestalten wollen. Für alle Kommunen mit mehr als 5 000 Einwohnern (und damit 85 % der Bevölkerung) beinhaltet der Wegweiser folgende Komponenten:

- demographierelevante Daten in den spezifischen Politikfeldern demographische Entwicklung, Wirtschaft, Wohnen, Innovationspotenzial, soziale Lage
- eine Bevölkerungsprognose bis zum Jahr 2020
- konkrete und differenzierte Handlungsempfehlungen für unterschiedliche kommunale Problemlagen, basierend auf einer bundesweiten Clusteranalyse.

Die Informationsplattform ist über das Internet ab November 2005 frei zugänglich ([www.wegweiser.aktion2050.de](http://www.wegweiser.aktion2050.de)), richtet sich an Entscheider in der Kommunalpolitik sowie im Management und stellt auch für Journalisten und Bürger einen wichtigen Service dar.

[www.aktion2050.de](http://www.aktion2050.de)



Andreas Esche leitet die „Aktion Demographischer Wandel“. Neben dem Thema Kommunen und Regionen im demographischen Wandel steht die prospektive Politikgestaltung auf Landes- und Bundesebene mit den Schwerpunkten finanzpolitische Nachhaltigkeit und Haushaltskonsolidierung im Zentrum der Projektarbeit.

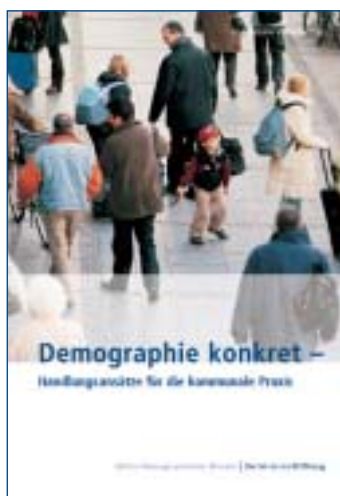
## Ansprechpartner

Kerstin Schmidt  
Projektmanagerin  
05241 81-81183  
[kerstin.schmidt@bertelsmann.de](mailto:kerstin.schmidt@bertelsmann.de)

# Demographie konkret

## Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Die Kommunen stehen in der Verantwortung für ihre Bürger, denn nur in den Städten und Gemeinden können die Folgen des demographischen Wandels aktiv gestaltet werden. Gemeinsam mit den verschiedenen kommunalen Akteuren muss die Zukunftsfähigkeit der Kommune in den Blick genommen werden. Wie wird unsere Stadt mit immer weniger Kindern und immer mehr älteren Menschen zukunftsfähig, und wie müssen wir den Herausforderungen von morgen begegnen?



Literaturhinweis: Demographie konkret – Handlungsansätze für die kommunale Praxis

Auf diese zentralen Fragen muss jede Kommune eigene Antworten finden, denn die demographische Entwicklung der Städte und Gemeinden wird ausweislich aller Trends und Prognosen höchst unterschiedlich verlaufen: Es wird wachsende, stagnierende und schrumpfende Städte und Gemeinden geben. Verstärkt werden die Effekte der Bevölkerungsentwicklung durch selektive Wanderungsbewegungen.

## Regionale Unterschiede erfordern differenzierte Handlungsstrategien

Zudem werden die Veränderungen die Kommunen zu unterschiedlichen Zeiten treffen. So wird es in allen Teilen der Republik Kommunen und Regionen geben, deren Bevölkerungszahl zunächst noch mehrere Jahre weiter wächst, beispielsweise in Baden-Württemberg, bevor sie auch dort stagnieren wird. In anderen Regionen hat der Schrumpfungsprozess bereits begonnen. Damit wird sich auch die Lebensqualität unterschiedlich entwickeln. Es gibt deshalb kein Patentrezept, mit welchen kommunalen Strategien den Herausforderungen des demographischen Wandels begegnet werden kann. Jede Kommune ist unterschiedlich – sowohl in ihrer Ausgangslage als auch in ihrer zukünftigen Entwicklung. Regionale Unter-

schiede werden sich in einer entsprechenden Dynamik und Intensität ausdrücken.

So unterschiedlich wie die Ausgangslage sind damit auch die Handlungsoptionen für die Kommunen. Denn die jeweils spezifische Situation erfordert eigene und auf die Rahmenbedingungen abgestimmte Konzepte. Damit im Sinne der Zukunftsfähigkeit hier die richtigen Dinge getan werden, sind eine Analyse der Ausgangssituation und der zu erwartenden demographischen Entwicklung notwendig. Auf Basis dieser Analysen und der Schaffung von Transparenz mit demographierelevanten Informationen ist es erforderlich, differenzierte und auf die jeweilige Kommune zugeschnittene Strategien zu entwickeln, die dann über konkrete Zielsetzungen in umsetzbare Handlungskonzepte und damit in ein konkretes Tun münden.

## Kommunale Handlungsfelder

Der demographische Wandel betrifft viele lokale Handlungsfelder. Und je nach Situation in der Kommune eröffnen sich in jedem Handlungsfeld verschiedene Optionen, wie der demographischen Entwicklung begegnet werden kann. Exemplarisch werden diese Handlungs-

möglichkeiten anhand einiger ausgewählter Beispiele verdeutlicht:

### 1. Balance im Infrastrukturmanagement

Die Abnahme der Bevölkerungszahl in einigen Kommunen führt zu Tragfähigkeitsproblemen bei der Infrastruktur. Die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur und damit bei der Nachfrage kommunaler Leistungen erfordern Anpassung und Neuorientierung bei der Gewährleistung der öffentlichen Daseinsvorsorge. Analysen sind erforderlich, wie viele und welche Straßen, Bau- und Gewerbegebiete sowie öffentliche Einrichtungen noch gebraucht werden. Aus der Abnahme der Bevölkerungszahl folgt für die Infrastrukturplanung, dass sie mit sinkender Nachfrage rechnen muss. Der altersstrukturelle Wandel seinerseits bedingt eine stark veränderte Nachfrage. Die passende zielgruppenorientierte Bereitstellung der Infrastruktur wird ein entscheidender Faktor für ihre Tragfähigkeit sein. Die verschiedenen Strategien zur Anpassung, wie zum Beispiel Dezentralisierung, Mehrfachnutzung oder temporäre Ansätze, sind auf die regionale Situation und den jeweiligen Infrastrukturbereich anzuwenden. Zielgruppenorientierte Infrastrukturplanung ist zudem eine integrative Entwicklungsaufgabe. Für den Erfolg der Umsetzung sind neue Kooperationen in den Regionen erforderlich.

### 2. Urbanität und Flächenentwicklung

In Städten und Gemeinden, die von Bevölkerungsabnahme besonders betroffen sein werden, kündigen sich in den Innenstädten Tendenzen von Entleerung und Verödung an. An einigen Stellen werden Innenstädte „Wunden“ in ihrer Stadtgestalt aufweisen, wie bereits in einigen Kommunen zu beobachten. Der



Weniger, älter, bunter: Kennzeichen des demographischen Wandels

Perspektive einer „perforierten Stadt“ steht die Alternative einer Begrenzung der Siedlungsentwicklung gegenüber. Im Rahmen des demographischen Wandels werden neue Baugebiete überflüssig, viel mehr steht der Umbau bestehender Strukturen und Bauten auf der Agenda. Perspektivisches, strategisches und vor allem regional abgestimmtes Handeln bewahrt die Kommunen vor den Folgekosten neuer Baugebiete und vor falschen Investitionen in Infrastrukturen. In der Flächensteuerung aktive Kommunen bewahren sich und ihren Bewohnern lebendige Zentren mit Urbanität und attraktiven Angeboten. Außerdem sichern sie sich wichtige Standortvorteile für die Zukunft und kommen sogar dem Trend „zurück in die Stadt“ entgegen.

### 3. Kinder- und Familienfreundlichkeit

Der Erfolg der lokalen Bündnisse für Familien (siehe auch den Beitrag zu „Balance von Familie und Arbeitswelt“ im Abschnitt „Bürgerorientierung“ dieser Broschüre) zeigt, dass





Kinder- und Familienfreundlichkeit für Kommunen mehr und mehr zum Standortfaktor wird. Dabei ist die Schaffung einer kinder- und familienfreundlichen Kommune weitaus mehr als die Verbesserung der Kinderbetreuung. Vielmehr kommt es darauf an, ein integriertes Angebot für diese wichtige Zielgruppe zu realisieren. Dies kann für Kommunen Folgendes beinhalten:

- enge Vernetzung und Zusammenarbeit von Jugendhilfe, Schulverwaltung und Schulen
- intensive Zusammenarbeit von vorschulischen Bildungs- und Betreuungseinrichtungen mit Grund- und weiterführenden Schulen
- Transparenz und Vernetzung über alle Angebote für Kinder, zum Beispiel in einer gemeinsamen Informationsbroschüre über Angebote für kinder- und familiennahe Dienstleistungen, Einrichtung einer Infostelle für Kinder und Familien
- individuelle Förderung von Kindern in besonderen Situationen, z. B. spezielle Sprachförderangebote für ausländische Schüler
- Integrationsangebote für ausländische Kinder und ihre Familien
- ein modernes Angebot an Betreuungsmöglichkeiten für Kinder ab einem Alter von vier Monaten bis hin zur gesicherten Nachmittagsbetreuung in der Schulzeit.

#### 4. Kommunale Seniorenpolitik

„Die Schaffung einer altersfreundlichen Kommune gehört nicht zum Standardrepertoire einer Verwaltung.“ Dieses Zitat von Hans-Josef Vogel, Bürgermeister der Stadt Arnsberg, macht deutlich, dass Kommunen in diesem Bereich völlig neue Wege gehen müssen. Denn vom Alterungsprozess der Gesellschaft werden in den nächsten Jahren alle Kommunen betroffen sein. Kommunale Seniorenpolitik ist vor diesem Hintergrund als eine integrierte Querschnittsaufgabe zu verstehen, die zahlreiche kommunale Politikfelder – von der Bau- und Verkehrsplanung bis zur Planung von Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen – einschließt. Eine zukunftsorientierte kommunale Altenplanung und Seniorenpolitik muss deshalb Planungs- und Steuerungsprozesse begleiten, moderieren, koordinieren und die Beteiligten gleichzeitig hierfür qualifizieren.

Derzeit fehlt es jedoch in den meisten Kommunen noch an einer Orientierung an den Selbsthilfepotenzialen älterer Menschen sowie an einer integrierten Altenplanung, die an Lebenswelten und Lebensstilen der älteren Bevölkerung ausgerichtet ist. Dennoch weisen alle einschlägigen Untersuchungen darauf hin, dass Perspektiven für das Alter und damit auch für das Zusammenleben der Generationen –



gerade im demographischen Wandel – mit wachsenden Potenzialen auf Seiten der Senioren einhergehen, etwa beim ehrenamtlichen Engagement. Um diesen Paradigmenwechsel auch strukturell verankern zu können, müssen überkommene Altersbilder diskutiert und neue politische Antworten auf die sich verändernden Bedingungen gefunden werden.

## 5. Soziale Segregation

Der demographische Wandel verstärkt die Prozesse der sozialen Segregation. Als Hintergrund dieser Entwicklung nennt Professor Klaus Strohmeier von der Ruhr-Universität in Bochum zum einen die Polarisierung der Lebensformen in einen wachsenden Nicht-Familiensektor und einen schrumpfenden Familiensektor der Gesellschaft. Innerhalb des Familiensektors gibt es eine weitere Polarisierung entlang der klassischen Linien sozialer Ungleichheit, „arm“ und „reich“, Oberschicht und Unterschicht, mit entsprechenden unter-

schiedlichen Kindheiten. Diese Polarisierung bildet sich auch räumlich ab: Der arme Familiensektor und der Nicht-Familiensektor konzentrieren sich in den Städten, während die Ränder der Städte und die Umlandgemeinden in Jahrzehnten der Suburbanisierung zur Familienzone der Mittel- und Oberschicht geworden sind. Diese Gemeinden haben sich an stetige Einwohnerzuwächse gewöhnt, während sich in den Kernstädten der Ballungsräume, so in der Stadt Essen im Ruhrgebiet, ganze Stadtteile herausbilden, die von einer Häufung sozialer Probleme und von Leerstand betroffen sind. Gefordert ist eine sozial integrative Politik, die auf die räumliche und gesellschaftliche Vernetzung setzt.

Mit der Komplexität der Herausforderungen ist es aber erforderlich, Prioritäten zu setzen. Eine Kommune kann sich nicht um alle Themen gleichzeitig kümmern. Vielmehr ist es notwendig, eine Gesamtstrategie für die Kommune zu

## Mindestens elf zentrale Handlungsfelder auf kommunaler Ebene





Fünf vor zwölf – in allen Kommunen besteht dringender Handlungsbedarf

erarbeiten, in deren Rahmen dann Prioritäten gesetzt werden können. Durch die Schaffung von Prioritäten bietet sich auch die Chance, spezifische regionale Potenziale aktiv auszubauen.

## Strategie der zwei Wege

In der Praxis ist eine Doppelstrategie zu empfehlen: Auf der einen Seite steht die Anpassungsstrategie, die auf unumkehrbare Entwicklungen reagieren soll, beispielsweise auf den Rückbau von Infrastruktur wegen geringer oder veränderter Nachfrage. Demgegenüber steht die Präventionsstrategie, die unter anderem weitere Abwanderungstendenzen vermeiden soll. Eine gute Balance zwischen beiden Strategien zu finden und diese dann auch umzusetzen ist das Kunststück, das einer zukunftsorientierten Kommune gelingen muss und das in eine Gesamtstrategie mündet.

## Eine Strategie der zwei Wege ist notwendig

**Regionale und kommunale Unterschiede erfordern die Entwicklung ortsspezifischer Strategien:**

### 1. Anpassungsstrategie

Reaktion auf die Auswirkungen des demographischen Wandels, z. B. Rückbau von Infrastruktur

### 2. Präventionsstrategie

Vorsorgliche Abdämpfung der Auswirkungen, z. B. Förderung der Kinder- und Familienfreundlichkeit

**In der Praxis wird ein ausbalancierter Policy-Mix notwendig sein.**

## Prozessorientierung als Basis für Veränderung

Angesichts der Komplexität des Themas und der einzubindenden Akteure stehen heute viele Kommunen vor der Frage, wie die Erarbeitung einer übergreifenden Gesamtstrategie erfolgreich verwirklicht werden kann: Wie muss der Prozess strukturiert und gestartet werden? Welche lokalen Akteure sind einzubinden? Wann wird die Öffentlichkeit informiert? Wie arbeiten Bürger, Verwaltung und Politik zusammen?

Notwendig ist deshalb eine prozessorientierte Steuerung. Sie ist zu verstehen als strategischer Ansatz für die Gestaltung der Herausforderungen des demographischen Wandels. Es ist wichtig und notwendig, gemeinsam mit den unterschiedlichen Akteuren eine ressortübergreifende Gesamtstrategie (zum Beispiel sollten Kreise auch die kreisangehörigen Gemeinden einbinden) zu erarbeiten und diese mit durchdachten Handlungskonzepten in die Tat umzusetzen. Aber sowohl bei der Erarbeitung als auch bei der Umsetzung steht und fällt der jeweilige Erfolg mit gut organisierten Prozessen: Diskussions-, Einbindungs-, Handlungs- sowie Zielfindungsprozesse bilden dabei wichtige Bestandteile. Diese Prozesse sind der entscheidende Erfolgsfaktor und damit die Basis für gemeinsames Lernen und Veränderungen auf der lokalen Ebene.

## Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen und kommunaler Akteure

Die Gesamtstrategie ist vor allem dann erfolgreich, wenn sie auf eine breite Basis gestellt wird, also die unterschiedlichen kommunalen Akteure und Zielgruppen möglichst breit beteiligt werden und Gelegenheit zur intensiven Mitarbeit besteht – das gilt für die Analyse der Ausgangslage genauso wie für die Zielfindung und die konkrete Erarbeitung und Umsetzung von Handlungskonzepten.

So ist es die Aufgabe der Kommune, die Partizipation im Sinne der Gesamtprozesse zu fördern und in der Kommune zum Leben zu bringen. Kommunen stehen hier in der Verantwortung, ein offenes Klima für einen Dialog der verschiedenen Zielgruppen und Generationen zu schaffen und die unterschiedlichen Beteiligten zu aktivieren.

[www.aktion2050.de](http://www.aktion2050.de)



Carsten Große Starmann ist Projektmanager in der „Aktion Demographischer Wandel“

### Ansprechpartner

Kerstin Schmidt  
Projektmanagerin  
05241 81-81183  
[kerstin.schmidt@bertelsmann.de](mailto:kerstin.schmidt@bertelsmann.de)

Carsten Große Starmann  
Projektmanager  
05241 81-81228  
[carsten.grosse.starmann@bertelsmann.de](mailto:carsten.grosse.starmann@bertelsmann.de)

# Leben und Wohnen im Alter

## Bedarfsgerechte Wohnmodelle für die Zukunft

Angesichts des demographischen Strukturwandels und der zu erwartenden Entwicklungen für pflegebedürftige ältere Menschen in Deutschland wird das Wohnen im Alter zukünftig mit einer Reihe von neuen Herausforderungen verbunden sein. So werden sowohl der Anteil der „jungen Alten“ bis zum Jahr 2030 um rund fünf Millionen Menschen anwachsen als auch die Zahl der Hochbetagten von heute drei auf fast acht Millionen Menschen im Jahr 2050 steigen.



Eigenständigkeit ist für die meisten Menschen das wichtigste Gut

Insbesondere die Zunahme der über 80-Jährigen stellt erhebliche Anforderungen an die Altenhilfe, da mit steigendem Lebensalter das Risiko der Pflegebedürftigkeit besonders hoch ist. Familienstrukturen, die heute noch größtenteils die Pflege von Familienangehörigen sicherstellen, werden sich ebenfalls verändern.

### Alternativen zum Altenheim

Unsere Gesellschaft wird demnach mit einer Zunahme alleinstehender älterer Menschen einerseits und weniger helfenden Angehörigen andererseits intelligent umgehen müssen. An dieser Stelle setzt das Gemeinschaftsprojekt „Leben und Wohnen im Alter“ der Bertelsmann Stiftung und des Kuratoriums Deutsche Altershilfe an. Begleitet von einem international besetzten Beirat sichten und bewerten die Projektmitarbeiter Alternativen zur traditionellen Heimunterbringung, entwickeln diese weiter und verbreiten sie. Grundsätzlich soll die Bewertung und Weiterentwicklung den unterschiedlichen Wohnbedürfnissen Älterer entsprechen und gleichzeitig gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Veränderungen berücksichtigen.

Hierbei wird vor allem der veränderten Erwartungshaltung der älteren Generation an das Wohnen Rechnung getragen. Alle Untersuchungen bestätigen, dass die Mehrheit älterer Menschen so lange wie möglich selbstständig in ihrer vertrauten Umgebung wohnen möchte. Gleichzeitig wächst jedoch auch die Zahl umzugsbereiter Menschen, die im Alter gerne etwas Neues erproben möchten. Das Faktum einer älteren Bevölkerung mit zunehmend differenzierten Bedürfnissen deutet folglich darauf hin, dass kurzfristig Wohnformen benötigt werden, die sowohl die Selbstständigkeit betonen als auch der freien Wahl von Gemeinschaft entgegenkommen.

### Wohnen in der Zukunft

Langfristig gesehen wird jedoch mit zunehmendem Pflege- und Betreuungsbedarf durch die wachsende Zahl Hochbetagter der Bedarf an adäquaten Wohnformen steigen. Sie müssen dieser Bevölkerungsgruppe umfassende Hilfe gewährleisten, der Vereinsamung entgegenwirken und die Selbstbestimmung trotz schwerwiegender körperlicher oder psychischer Einbußen sichern. Zukunftsweisende Möglichkeiten des Wohnens



im Alter bestehen insbesondere in der Weiterentwicklung von Siedlungsgemeinschaften, dem betreuten Wohnen zu Hause und quartiersbezogenen Wohn- und Betreuungsformen. Durch entsprechende Rahmen- und Strukturbedingungen können hier Angebote der ambulanten Altenhilfe und Pflegedienste sowie psychosozialer Services mit barrierefreier Wohngestaltung vernetzt werden. Hinzu kommen die gesundheitsfördernde Wohnumfeld- und Stadtplanung sowie die Unterstützung sozialer Kontakte durch Gemeinschaftsangebote und entsprechende Räumlichkeiten. Älteren Menschen soll damit ermöglicht werden, so lange wie gewünscht zu Hause leben zu können.

Dabei handelt es sich um ein insgesamt anspruchsvolles Konzept, das zur erfolgreichen Umsetzung eine differenzierte Entwicklung der einzelnen Bausteine und Koordination seiner Akteure erfordert. Hierbei sind neben den Kommunen, der Altenhilfe und Wohnberatung als wesentliche Gestalter auch die Architekten, Landschaftsplaner und die lokale Wohnungswirtschaft gefragt.

Ein weiterer Schwerpunkt in der Projektbearbeitung liegt bei der Weiterentwicklung und Verbreitung betreuter Wohngemeinschaften. Diese versprechen insbesondere auch für schwer pflegebedürftige und demenzkranke Menschen eine hohe Betreuungssicherheit, angemessene Vertrautheit sowie ein gebotenes Maß an Selbstbestimmung. Vor allem lassen sich diese kleinen Wohneinheiten flexibel in das vertraute Quartier integrieren. Damit können sie einen wesentlichen Baustein für Quartierskonzepte bilden.



[www.aktion2050.de](http://www.aktion2050.de)

Viele Senioren wollen ihr Alter aktiv gemeinsam gestalten

### **Ansprechpartner**

Birgit Ottensmeier  
Projektmanagerin  
05241 81-81205  
[birgit.ottensmeier@bertelsmann.de](mailto:birgit.ottensmeier@bertelsmann.de)

# Gesundheit

## Innere und äußere Grenzen des Systems abbauen

### Gesundheitsversorgung in der Kommune

Die Gesundheitsversorgung in der Kommune steht vor neuen, einschneidenden Herausforderungen: Durch den Aufbau medizinischer Versorgungszentren und die zunehmende Ansiedlung von Arztpraxen in Krankenhäusern erfolgt zum einen eine räumliche Zentrierung von Angeboten der Gesundheitsversorgung, zum anderen verschlechtert sich infolge neuer Lebens- und Verhaltensweisen der Gesundheitszustand zahlreicher Kinder und Jugendlichen. Darüber hinaus führt die Veralterung der Gesellschaft im Zuge des demographischen Wandels zu einem Anstieg von betreuungs- oder pflegebedürftigen Personen.



Dr. Brigitte Mohn leitet das Themenfeld Gesundheit

Im Zuge der räumlichen Zentrierung von Leistungserbringern drohen insbesondere im ländlichen Raum Versorgungsengpässe. Um diese zu vermeiden, können sich die Kommunen nicht mehr nur auf die Akteure des Gesundheitssystems verlassen, sondern müssen sich aktiv um die Ansiedlung von Ärzten, Therapeuten und anderen Anbietern von Gesundheitsleistungen bemühen. Zum Schließen entstehender Versorgungslücken sind Kreativität und Eigeninitiative der Kommunen gefordert, beispielsweise durch eine stärkere Vernetzung des Gesundheitssystems mit der Bürgergesellschaft.

Angesichts der Herausforderungen neuer Lebensgewohnheiten und des demographischen Wandels müssen die inneren und äußeren Grenzen unseres Gesundheitssystems abgebaut werden. Erst bei einer wirklichen Integration der Versorgung, bei der Gesundheitsförderung und Prävention über die medizinische Akutversorgung und Rehabilitation bis zur Pflege miteinander verzahnt werden,

sind die inneren Grenzen des Systems überwunden. Transparenz über die Qualität der Versorgung ist dabei essentiell. Die Projekte „Europäisches Praxisassessment“ und „Stiftung Praxissiegel e.V.“ bieten ein hochwertiges Qualitätsmanagementsystem und unabhängige Qualitätszertifizierungen für Arztpraxen an. Versicherte und Patienten erhalten dadurch unabhängige Informationen über die Arztpraxen vor Ort.

### Umdenken in der Gesundheitsförderung

Die äußeren Grenzen des Gesundheitssystems können durch seine stärkere Verflechtung mit den Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen, Erwachsenen und Senioren verringert werden. Dies bedeutet, dass die Kommunen verschiedenste Akteure an einen Tisch bringen müssen. Nur so kann die Herausforderung eines dauerhaften Erhalts der Gesundheit bewältigt werden. Denn trotz immer besserer medizinischer Diagnose- und Behandlungs-



Vorsorge und Früherkennung schützen vor langwierigen und kostspieligen Erkrankungen

möglichkeiten verschlechtert sich bereits die Gesundheit junger Menschen durch ungesunde Lebensweisen mit wenig Bewegung und falscher Ernährung. So wächst die Zahl der an Übergewicht, Diabetes oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen leidenden Kinder und Jugendlichen stetig. Nun geht es darum, von Ärzten, Eltern, Lehrern und anderen Bezugspersonen gemeinsam erarbeitete Strategien zur Gesundheitserziehung und -förderung umzusetzen. Das Projekt „Anschub.de“ zeigt, wie eine solche Gesundheitsförderung in Schulen möglich ist. Auch der „Deutsche Präventionspreis 2004“ hat vorbildliche, auf kommunaler Ebene tätige Gemeinschaftsinitiativen zur Gesundheitsförderung von Kindern und Jugendlichen an die Öffentlichkeit gebracht.

Eine alternde Gesellschaft, in der immer mehr Menschen in ihrer Mobilität eingeschränkt sein werden, benötigt zukunftsfähige Konzepte für ein altersgerechtes und gesundes Leben im bisherigen Wohngebiet. Der „Deutsche Präventionspreis 2005“ zeigt, dass einige Kommunen

bereits in vorbildlicher Weise Initiativen für mehr Lebensqualität und Gesundheit im Alter auf die Beine gestellt haben. Auch im Rahmen des Projekts „Leben und Wohnen im Alter“ sind bereits innovative altersgerechte Wohnformen identifiziert und konkrete Wohnalternativen gewürdigt worden (siehe hierzu das Kapitel „Demographischer Wandel“ in dieser Broschüre).

Angesichts der bestehenden Defizite in der Gesundheitsversorgung einerseits und dieser großen Herausforderungen an das Gesundheitswesen andererseits sind die Kommunen als Gestalter der Lebenswelten gefordert, innovative, systemübergreifende und vor allem wohnortnahe Lösungen zu erarbeiten. Wie solche Lösungen aussehen können, zeigen sowohl die aus dem Deutschen Präventionspreis gewonnenen Vorbildprojekte als auch die Gesundheitssysteme anderer Länder, in denen eine stärkere Dezentralisierung und eine Regionalisierung der Versorgung bereits stattfinden.

### **Ansprechpartner**

Dr. Brigitte Mohn  
Leiterin Themenfeld Gesundheit  
05241 81-81717  
brigitte.mohn@bertelsmann.de

# Organisationsreform der kommunalen Gesundheitsverwaltung

## Wege aus der Zwickmühle

Angespannte kommunale Finanzen und ein neues Rollenverständnis des öffentlichen Gesundheitsdienstes erfordern weitreichende organisatorische Reformen in der gesamten Gesundheitsverwaltung. Andernfalls wird sich der Trend zum Rückzug der Gebietskörperschaften aus ihrer gesundheitspolitischen Verantwortung fortsetzen.



Eine moderne Gesundheitsverwaltung steuert und koordiniert die Versorgung vor Ort

5 <http://www.dngfk.de/html/gdoks/ottawa-charta.htm>

Die kommunale Gesundheitsverwaltung befindet sich in einer Zwickmühle. Einerseits gilt sie vielen als wenig leistungsfähig und muss infolge kommunaler Sparzwänge mit immer weniger Mitteln auskommen. Andererseits ent-

spricht es ihrem modernisierten Leitbild, bei der bevölkerungsbezogenen Gesundheitsvorsorge eine aktive Rolle einzunehmen.

Gemäß den Zielen und Inhalten der Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung sind die Kommunen aufgerufen, Lebensumfeld und -bedingungen ihrer Bürger durch eine wirksame Politik gesünder zu gestalten.<sup>5</sup> Dies erfordert nicht nur die Verbesserung der politischen Steuerung und der verwaltungsinternen Prozesse mit dem Ziel einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit. Genauso wichtig ist, dass die kommunale Gesundheitsverwaltung tragfähige sektorenübergreifende Arbeitsbeziehungen mit anderen im Bereich der Gesundheit relevanten Institutionen und Akteuren aufbaut. Beispielhaft genannt seien niedergelassene Ärzte und Krankenhäuser, Krankenkassen und freie Träger sowie Kindergärten, Schulen und bürger-schaftliche Initiativen.

## Zusammenarbeit mit Partnern

Das Prinzip sozialstaatlicher Subsidiarität gebietet den Kommunen, ihr Angebot an unmittelbaren Gesundheitsleistungen weitgehend zu beschränken und überall dort, wo es möglich ist, auf andere zu übertragen. Gleichzeitig bilden kommunale Lebensräume wesentliche Umsetzungsebenen für die interdisziplinären



Handlungsfelder Gesundheitsförderung und Primärprävention. Interventionen im Stadtteil, in der Schule oder im Freizeitbereich versprechen dann den größten Erfolg, wenn die Kräfte von verschiedenen Partnern gebündelt und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden.

Neben der bloßen Kooperation in Versorgungsfragen bestimmen daher Planung, Steuerung und Koordination zunehmend das Profil eines modernen öffentlichen Gesundheitsdienstes. Um jedoch eine bedarfsgerechte, effektive und effiziente kommunale Gesundheitsversorgung sicherstellen zu können, bedarf es nicht nur professioneller Managementsysteme. Auch die Organisation der Gesundheitsverwaltung muss an ihre veränderten Aufgaben angepasst werden.

Das Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen und das Themenfeld Gesundheit der Bertelsmann Stiftung begleiten derzeit die Hansestadt Bremen bei der Erarbeitung eines neuen Organisationskonzeptes für eine moderne Gesundheitsfachverwaltung, die von ihrem Selbstverständnis her bereit ist, innerhalb des politisch gesetzten Rahmens weitgehend autonom und eigenverantwortlich zu agieren. Ziel ist die Zusammenführung von strategischer und operativer Verantwortung auf einer Verwaltungsebene. Dazu gehört auch eine zukunftsorientierte Neupositionierung der Gesundheitsverwaltung zwischen der Politik einerseits und dem Versorgungssystem sowie der Bürgerschaft andererseits.

Neben der Reform der internen Aufgaben- und Organisationsstruktur liegt ein Schwerpunkt des Projekts bei der anforderungsgerechten Neudefinition des Verhältnisses zwischen Gesundheitsverwaltung und politisch verant-



wortlicher Ressortspitze. Als Ergebnis wird eine Organisation angestrebt, die sich neben der Erfüllung ihrer hoheitlichen Aufgaben über marktfähige Produkte und Dienstleistungen als aktiver Player im kommunalen Versorgungsmanagement etabliert.

Die Organisation der Gesundheitsverwaltung muss an ihre veränderten Aufgaben angepasst werden

### **Ansprechpartner**

Uwe Schwenk  
Projektmanager  
05241 81-81418  
[uwe.schwenk@bertelsmann.de](mailto:uwe.schwenk@bertelsmann.de)

# Stiftung Praxissiegel e.V.

## Unabhängiges Gütesiegel für Arztpraxen

Nahezu alle Bürger wünschen sich mehr Information über die Qualität der medizinischen Leistungen und des Versorgungsgeschehens. Unsere Gesundheitsversorgung ist jedoch für Patienten, Versicherte, Leistungserbringer und Kostenträger durch erhebliche Intransparenz gekennzeichnet.



Auch Freundlichkeit und Kundenorientierung sind entscheidende Kriterien für Patienten

Im Vergleich zu zahlreichen Gesundheitssystemen im europäischen Ausland besteht hierzulande nur eine geringe Orientierung an Qualitätsmanagement-Konzepten. Es hat zwar durchaus ein Aufholprozess eingesetzt; doch Qualitätsmanagement und Zertifizierung gewinnen nur im stationären Sektor zunehmend an Bedeutung, während sie im ambulanten Sektor bislang nur wenig umgesetzt wurden.

Mit der Verleihung des Carl Bertelsmann-Preises im Jahr 2000 machte die Bertelsmann-Stiftung auf einen vielversprechenden Reformansatz in den Niederlanden aufmerksam: Hausarztpraxen werden dort anhand objektiver Indikatoren evaluiert und erhalten konkrete Verbesserungsoptionen an die Hand, deren positive Wirkung auf Qualität und Kosten der ambulanten Versorgung vielfach dokumentiert

ist. Das holländische Modell der Praxisvisitationen wurde im Rahmen einer internationalen Kooperation weiterentwickelt und den Bedingungen verschiedener Gesundheitssysteme angepasst. Seit Anfang 2004 wird das neue Qualitätsverfahren „Europäisches Praxisassessment“ in Deutschland flächendeckend angeboten und umgesetzt.

## Wege zu mehr Qualität

Das europaweit in neun beteiligten Ländern getestete Verfahren deckt die fünf Bereiche Sicherheit, Infrastruktur, Patienten und Mitarbeiter sowie Informationen und Finanzen einer Praxis ab. Dabei werden die Praxen aus mehreren Perspektiven begutachtet. Ein Selbst-Assessment der Praxis durch den Arzt wird durch umfangreiche Befragungen von Patienten und Mitarbeitern ergänzt. Kernstück des Prozesses ist der Besuch eines unabhängigen und speziell ausgebildeten „Visitors“ in der Praxis.

Die Arztpraxis erhält nach Abschluss der Visitation konkrete Verbesserungsvorschläge, deren positive Wirkung auf die Qualität der Versorgung und die Arbeitszufriedenheit der Praxisteams wissenschaftlich erwiesen ist. Zusätzlich können die Praxen sich an den Vergleichsdaten im In- und Ausland messen und



Patienten wünschen sich mehr Informationen über die Qualität der medizinischen Versorgung

diese zur Verbesserung nutzen. Damit zeigt es den Ärzten Stärken und Schwächen auf und eröffnet die Chance, gezielt Verbesserungen vorzunehmen.

### Vorteile eines Gütesiegels

Viele Praxen, die in dieses Qualitätsmanagement einsteigen, haben ein Interesse daran, diese Tatsache und ihre Erfolge nach außen zu zeigen – insbesondere gegenüber den Patienten und der Öffentlichkeit. Gleichfalls steigert die zunehmende Differenzierung der Versorgungslandschaft (integrierte Versorgung, Hausarztmodelle, Netze etc.) die Nachfrage nach klaren Standards für Vertragsverhandlungen zwischen Kassenärztlichen Vereinigungen, Hausärzterverband, Gruppen von Arztpraxen und Kostenträgern.

Der Wert eines Zertifikates oder Gütesiegels wird vor allem daran gemessen, ob es gegenüber der Öffentlichkeit glaubhaft die behauptete Qualität testiert. Die Glaubwürdigkeit ist dann besonders groß, wenn erstens die verwendeten Verfahren eine hohe Qualität aufweisen. Zweitens muss die zertifizierende Institution selbst möglichst unabhängig von den zu bewertenden Einrichtungen und ihren Interessenverbänden sein. Drittens darf der Zertifizierer selbst kein besonderes wirtschaftliches Interesse an der Vergabe des Zertifikates haben.

### Orientierung bei Qualitätsfragen

Im Gesundheitswesen fehlt bislang ein entsprechendes Zertifikat. Daher haben die Bertelsmann Stiftung und „TOPAS Germany“ (Gesellschaft für Methodik von Assessment, Qualitätsmanagement und Zertifizierung im Gesundheitswesen) mit der Gründung des gemeinnützigen Vereins „Stiftung Praxissiegel e.V.“ eine neutrale Institution für mehr Qualität und Transparenz im Gesundheitswesen geschaffen. Der Verein Praxissiegel bietet Versicherten und Ärzten durch ein unabhängiges Gütesiegel Orientierung bei Qualitätsfragen. Aussagefähige Qualitätsdaten sind notwendig, um Patienten eine gezielte Auswahl zu ermöglichen und guten Ärzten auch gute Honorare bieten zu können. Außerdem ermöglicht ein glaubwürdiges Gütesiegel den Ärzten, ihre Qualität auch nach außen zu dokumentieren.

Das neue Gütesiegel für Praxen ermöglicht mehr Transparenz für alle Beteiligten und mehr qualitätsorientierten Wettbewerb. Damit leistet es einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der Versorgung.

[www.praxissiegel.de](http://www.praxissiegel.de)

### Ansprechpartner

Eckhard Volbracht  
Projektmanager  
05241 81-81215  
[eckhard.volbracht@bertelsmann.de](mailto:eckhard.volbracht@bertelsmann.de)

## Eine Allianz für nachhaltige Schulgesundheit in Deutschland

Das Projekt Anschub.de – Allianz für nachhaltige Schulgesundheit in Deutschland – hat sich zum Ziel gesetzt, die Schul- und Bildungsqualität durch Gesundheit nachhaltig zu verbessern. Kerngedanke ist dabei die Etablierung guter gesunder Schule.

Laut aktueller Berichte hat sich die gesundheitliche Situation von Schülerinnen und Schülern sowie von Lehrkräften in den vergangenen 15 Jahren nicht spürbar verbessert. Insofern ist die Arbeit von Anschub.de hochaktuell. Mit dem Schuljahr 2004/2005 hat nach der konzeptionellen Phase von zwei Jahren die Arbeit an drei Standorten begonnen. In den Modellregionen Bad Kissingen, Berlin-Mitte und Greifswald nehmen 43 Schulen an dem in Anschub.de entwickelten Programm teil. Jede Schule definiert nun ihre eigene Strategie für eine gute gesunde Schule.

Auf den richtigen Mix kommt es an



## Allianzen auf kommunaler Ebene

Mit dem Beginn der Arbeit in den beteiligten Anschub-Schulen wird auf kommunaler Ebene der Allianzgedanke erprobt. Momentan wird in den Standorten u.a. daran gearbeitet, sich an bestehenden Netzwerken zur Gesundheitsförderung zu beteiligen oder neue bzw. weitere Unterstützungsstrukturen aufzubauen. Auf Bundesebene ist es im Vorfeld gelungen, 40 Partner zur Unterstützung des Anschub-Programms zusammenzuführen. Ob und wie diese Unterstützungen auch auf kommunaler Ebene wirksam werden, gilt es im Erprobungszeitraum zu beobachten.

Bisher haben sich aus der Arbeit auf lokaler Ebene einige interessante Aspekte herauskristallisiert. So verfolgen manche Bundesländer eigene Initiativen zur Gesundheitsförderung – eine Auswirkung auf die kommunale Situation ist bisher allerdings nicht festzustellen. Dies gilt sowohl bezüglich der einzelnen Gesundheitsthemen und der Arbeitsansätze als auch hinsichtlich der Entwicklungsstände in den Modellregionen beziehungsweise Schulen. Daraus folgt, dass Schulen unabhängig von ihrem Standort Unterstützung bei ihrer Entwicklung, insbesondere zu den Gesundheitsthemen, benötigen. Die an einer solchen Unterstützung beteiligten Institutionen sind grundsätzlich motiviert. Es bestehen bisher jedoch Schwierig-



keiten, alle Anbieter zu identifizieren und wirksam zusammenzuführen. Dennoch fällt auf, dass Rollen und Aufgaben der Anbieter deutlicher konturiert sein müssten, um besser wirken zu können.

## Transparenz und Kommunikation

Für die teilnehmenden Schulen hat sich darüber hinaus gezeigt, dass es für bestimmte Themen auf lokaler Ebene große Unterschiede bei der Bereitstellung von Ressourcen gibt, insbesondere beim Personal. Traditionelle Gesundheitsthemen, wie zum Beispiel die Suchtprophylaxe an Schulen, stehen kontinuierlich im Fokus der Diskussion. Aspekte wie die Beteiligung von Eltern am Schulleben oder auch die Gesundheit von Lehrern müssen noch größere Aufmerksamkeit gewinnen. Besonders schwierig ist zudem die Ausgestaltung von Schulgebäuden und den dazugehörigen Freiflächen – unabhängig davon, ob es sich um die Umgestaltung des Schulhofs mit dem Ziel der bewegten Pause oder den Sanierungsbedarf des Gebäudes handelt. Dazu sind ein offeneres Vorgehen, eine höhere Transparenz und eine aktive Kommunikation zwischen den in der Kommune verantwortlichen Personen und den Schulen erforderlich.

Bislang ist die Laufzeit von Anschub.de in den Standorten zu gering, um verlässliche Rückschlüsse auf die kommunale Arbeit zuzulassen. Um Prozesse und Themen zur Förderung von Gesundheit in Schulen abzusichern, müssen alle Aspekte im Blick behalten werden. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind dabei Wirksamkeit und Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene.



[www.anschub.de](http://www.anschub.de)

Durch das „Anschub“-Projekt lernen Kinder, sich ausgewogen zu ernähren

### Ansprechpartner

Rüdiger Bockhorst  
Projektmanager  
05241 81-81508  
[ruediger.bockhorst@bertelsmann.de](mailto:ruediger.bockhorst@bertelsmann.de)

# Deutscher Präventionspreis 2005

## Wege zu mehr Gesundheit in der zweiten Lebenshälfte

Gesundheitsförderung und Prävention fristen im Gesundheitssystem längst kein Schattendasein mehr. Akteure aus der Politik und der Gesellschaft, die die Herausforderungen der Zukunft erkannt haben, beweisen eindrücklich das Gegenteil: Durch die Verknüpfung von Lebenswelten, sozialer Teilhabe, bürgerschaftlichem Engagement sowie die Vernetzung von medizinischer und sonstiger sozialer Versorgung lässt sich die Lebensqualität erhöhen. Zudem werden Kosten im Gesundheitssystem eingespart, Stadtteile lebenswerter gemacht und Ressourcen angemessen eingesetzt.



Ein zukunftsorientiertes Gesundheitssystem unterstützt systematisch die Vorsorge

Drei Beispiele aus dem Wettbewerb zum Deutschen Präventionspreis 2005 „Gesund in der zweiten Lebenshälfte (50+)“ veranschaulichen dies in besonderer Weise: In Köln erteilte die Stadt der Liga der Wohlfahrtsverbände den Auftrag, in zwölf Stadtteilen modellhaft alle Angebote für Senioren zu vernetzen. Die hauptamtlichen Mitarbeiter im Seniorennetzwerk Köln werden zu echten Koordinatoren, die die aktive Beteiligung aller Akteure einfordern.

Dazu gehören Kirchengemeinden ebenso wie Pflegedienste, Hausärzte und Tennislubs, Büdchenbesitzer und Wohnungsbaugenossenschaften. Sie alle verfolgen die gemeinsam erarbeiteten Ziele genauso wie einzelne Stadtteilbewohner. Der Erfolg: Professionelle Dienstleister werden entlastet, die Gesundheit der Teilnehmer wird gefördert, die Verwaltung wird verschlankt, die Kosten werden gesenkt, die Stadtteile werden lebenswerter und die Ein-

wohner besser integriert. Die Stadt Köln ist nach zwei Jahren Projektlaufzeit von ihrem eigenen Modell überzeugt und baut nun vergleichbare Netze auch in anderen Stadtteilen auf.

## Entlastete Sozialsysteme

Eine Gruppe von Dresdener Studenten entschloss sich Ende der 1990er Jahre, gemeinsam dafür zu sorgen, dass ältere Menschen länger in ihren eigenen vier Wänden wohnen können. Heute werden sie gemäß ihrer Wünsche und Bedürfnisse von ihrem Verein „Begleitetes Wohnen e.V.“ mit vier hauptamtlichen Mitarbeitern, Praktikanten und Ehrenamtlichen versorgt. Der Verein bietet seinen Klienten ein breites Spektrum von Dienstleistungen an. Von der Antragstellung auf Hilfsmittel, begleiteten Hausbesuchen, Hilfen im Haushalt und gemeinsamen Weiterbildungen bis zu einem 24-Stunden-Notdienst



Frühe Prävention zahlt sich ein Leben lang aus

unterstützt der Verein seine Kunden bei einem selbstbestimmten Leben. Dabei werden die Sozialsysteme entlastet, denn die Mitarbeiter erhalten von den Kunden selbst ein moderates Honorar für ihren Einsatz.

In Zusammenarbeit mit den Hausärzten bietet das Albertinenhaus in Hamburg Mitbürgern, die älter als 60 Jahre sind, qualifizierte und individuelle Gesundheitsberatung an. Ernährung, Bewegung und Bildung stehen im Fokus der Kleingruppengespräche. Nebenbei werden in den Kleingruppen neue soziale Beziehungen geknüpft und die vorhandenen Angebote der Stadt für den Einzelnen mit einbezogen. Die Teilnehmer können hier nicht nur ihr eigenes Potenzial entdecken, sondern erfahren auch, wie sie bei ihrem nächsten Hausarztbesuch in Zukunft wichtige Themen wie Eigenmedikation oder Schmerzempfinden ansprechen können. Für dieses Engagement erhielt das Albertinenhaus den 1. Preis im Wettbewerb.

## Transfer erfolgreicher Beispiele

Praktiker und Politik sollten dazu beitragen, die mit dem Deutschen Präventionspreis ausgezeichneten Modelle flächendeckend in den Kommunen umzusetzen. Bei dem Preis handelt es sich um ein Kooperationsprojekt der Bertelsmann Stiftung mit dem Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung und der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Er steht unter der Schirmherrschaft von Bundesgesundheitsministerin Ulla Schmidt und wird jährlich zu einem anderen Thema der Prävention und Gesundheitsförderung vergeben.

[www.deutscher-praeventionspreis.de](http://www.deutscher-praeventionspreis.de)

## Ansprechpartner

Mirjam Stierle  
Projektmanagerin  
05241 81-81505  
[mirjam.stierle@bertelsmann.de](mailto:mirjam.stierle@bertelsmann.de)

# Internationales Netzwerk Gesundheitspolitik

## Erfahrungen in Partnerländern

Regionalisierung und Dezentralisierung sind in zahlreichen Ländern der Welt Gegenstand oder Instrument von Reformen im Gesundheitswesen. Erfahrungen aus diesen Ländern können auch für das deutsche Gesundheitswesen und die kommunale Gesundheitsarbeit fruchtbar gemacht werden. Das Internationale Netzwerk Gesundheitspolitik liefert qualitative Informationen über gesundheitspolitische Entwicklungen aus 20 Ländern der Welt.

Seit März 2003 berichten Experten weltweit zweimal jährlich zu aktuellen Entwicklungen in der Gesundheitspolitik. Der Schwerpunkt der Befragung liegt auf der qualitativen Bewertung der Gestaltungsprozesse in Gesundheitssystemen. Dabei werden zeitnahe Informationen über gesundheitspolitische Ideen, Reformansätze und deren Wirkungsweise erhoben. Es wird insbesondere nach den Interaktionen und Kräfteverhältnissen zwischen den Beteiligten im Gesundheitswesen gefragt – der Politik, den Kostenträgern und den Leistungserbringern. Auf der Website des Projekts können sich alle

gesundheitspolitisch Interessierten über die Ergebnisse der Befragung des Netzwerks informieren. Die Online-Datenbank enthält derzeit mehr als 300 ausführliche Berichte über relevante Entwicklungen und Reformansätze aus fünf Erhebungen über den Zeitraum von September 2002 bis April 2005.

## Entwicklungen auf kommunaler Ebene

Bei seiner Berichterstattung stellt sich das Internationale Netzwerk Gesundheitspolitik zwar nicht explizit die Aufgabe, kommunale Entwicklungen in den Partnerländern zu beobachten. Unter gesundheitspolitischen Gesichtspunkten und unter dem Blickwinkel struktureller Veränderungen sind aber gerade Gestaltungsmöglichkeiten und Modellvorhaben auf kommunaler und regionaler Ebene von zunehmender Bedeutung. Der dritte Band der halbjährlich erscheinenden Publikation „Gesundheitspolitik in Industrieländern“ enthält beispielsweise ein ganzes Kapitel zur Frage von De- und Rezentralisierung von Versorgung und Gesundheitsmanagement.

Einige Mitgliedsländer des Netzwerkes sind kaum größer als Regionen in Deutschland. Ein

Welche Methode ist die richtige? Netzwerke helfen, die optimale Lösung zu finden





Blick in diese Länder lohnt durchaus. Sie bieten wertvolle Erfahrungen, was regional machbar ist und wie die Umsetzung konkret aussieht. Länder mit einem staatlichen Gesundheitssystem, wie zum Beispiel Finnland und Dänemark, verzeichnen eine zunehmende Übertragung der Verantwortung für Gesundheit und Soziales auf die Regionen. In der spanischen autonomen Region Katalonien finden seit einigen Jahren interessante Entwicklungen hin zu einer integrierten Versorgung in regionaler Verantwortung statt. Aber auch Länder mit einem Krankenversicherungssystem Bismarck'scher Prägung lassen Ansätze in diese Richtung erkennen, so etwa Österreich und die Schweiz. Manche kleineren EU-Beitrittsländer wie Estland und Slowenien zeigen gleichfalls Ansätze zu einer regionalen Versorgung. Lohnend ist zudem der Blick nach Singapur: Dort findet gerade eine Vernetzung von Leistungserbringern unter Einbeziehung moderner Informationstechnologien statt.

Neben den Berichten, die auf der Homepage für jeden frei zugänglich sind, betreibt die Projektleitung zudem einen regen persönlichen Austausch mit den Netzwerkpartnern. Diese Netzwerkstruktur ermöglicht es, Informationen bei Bedarf zu vertiefen und Kontakte zu Experten in den Partnerländern herzustellen. Damit kann das Netzwerk für den Transfer von internationalen Erfahrungen in das deutsche Gesundheitssystem auf regionaler und kommunaler Ebene wertvolle Unterstützung leisten.

[www.healthpolicymonitor.org](http://www.healthpolicymonitor.org)



Ratlos? Die Initiative bringt Experten und Praktiker zusammen

### Ansprechpartner

Sophia Schlette, MPH  
Projektmanagerin  
05241 81-81216  
[sophia.schlette@bertelsmann.de](mailto:sophia.schlette@bertelsmann.de)

# Sozialer Zusammenhalt

## Herausforderung Segregation

### Risikofaktor Kinderarmut

Der Anteil armer Menschen an der Bevölkerung in der Bundesrepublik ist zwischen 1998 und 2003 von 12,1 auf 13,5 Prozent gestiegen. Das geht aus dem zweiten „Armuts- und Reichtumsbericht“ der Bundesregierung vom März 2005 hervor. Bedrückend ist vor allem die Kinderarmut. Eins von 14 Kindern und Jugendlichen unter 18 Jahren bezog 2004 Sozialhilfe – das entspricht einem Anteil von 7,2 Prozent.



Claudia Walther leitet das Projekt „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall“

Armut bedeutet nicht nur Mangel an Geld, sondern auch an „Verwirklichungschancen“, wie es der Bericht nennt. Armut greift also in alle Bereiche des Lebens ein. Der soziale Zusammenhalt in den Kommunen wird unmittelbar durch Armut beeinträchtigt. Denn sie ist oft gleichzusetzen mit Ausgrenzung und geringeren Möglichkeiten, am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Das fängt bereits in der Schule an, wenn Familien es sich nicht leisten können, die Kinder mit auf Klassenfahrt zu schicken. An die Anschaffung von Markenkleidung ist oft gar nicht erst zu denken.

Zuwanderer differenzieren sich ebenso in verschiedene Gruppen. Während die Arbeitslosenquote bei Ausländern etwa doppelt so hoch ist wie in der Gesamtbevölkerung, haben gleichzeitig immer mehr Einwandererkinder in der zweiten und dritten Generation Erfolg als Selbstständige und Unternehmer, wie beispielsweise der Filmregisseur Fatih Akin oder der Reiseveranstalter Vural Öger. Sie wiederum tragen zur Schaffung von mehr Arbeitsplätzen bei.

### Kommunale Handlungsansätze

Die Lebenswelten in den Städten und Kreisen unterscheiden sich also immer stärker von Viertel zu Viertel. Sozialer Zusammenhalt kann nur am konkreten Wohnort hergestellt werden. Hier müssen Maßnahmen entwickelt werden, den sozialen und materiellen Problemen zu begegnen, Kinder und Familien zu fördern sowie die Integration von Zuwanderern zu verbessern.

In den folgenden Beiträgen werden Lösungsbeispiele für diese großen sozialen Fragen in den Kommunen vorgestellt. Hierbei handelt es sich zunächst um die Ergebnisse des Wettbe-

### Eine gesplante Gesellschaft

Armut und Ausgrenzung haben heute ein anderes Gesicht als noch vor Jahren oder vor Jahrzehnten. Die Altersarmut ist geringer geworden, die Kinderarmut ist gestiegen. Die Spaltung der Gesellschaft kann an der Entwicklung von Stadtvierteln abgelesen werden. In verarmenden Stadtteilen wohnen Sozialhilfeempfänger (jetzt ALG II) neben Drogenabhängigen und anderen benachteiligten Gruppen. In das Umland ziehen dagegen immer mehr junge Familien aus der Mittelschicht mit Kindern.

werbs „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall. Strategien kommunaler Integrationspolitik“ der Bertelsmann Stiftung und des Bundesministeriums des Innern. Durch diesen gelang die Identifizierung zahlreicher innovativer und zukunftsweisender kommunaler Integrationsstrategien und Projekte, die sich in der Praxis bereits bewährt haben. Daneben wurde ein Set an Handlungsempfehlungen mit Experten entworfen, mit der Praxis abgeglichen und weiterentwickelt. Diese werden, zusammen mit den besten Beispielen für die verschiedenen Handlungsfelder der Integrationspolitik, in einer Publikation veröffentlicht. Ende 2005 soll diese allen Kommunen als Empfehlung zur Verfügung gestellt werden.

Der zweite Beitrag beschreibt Handlungsansätze zur Verbesserung des sozialen Zusammenhalts. Die Ansätze wurden aus einer Studie entwickelt, die auf Datenerhebungen im Projekt „Kompass“ (Kommunales Projekt zum Aufbau einer strategischen Steuerung) beruht. Zentrale Forderung ist hierbei die stärkere Einbindung gesellschaftlich benachteiligter Gruppen in das kommunale Geschehen.



Soziale Integration lebt vom offenen Austausch

### Ansprechpartner

Claudia Walther  
Projektmanagerin  
05241 81-81360  
claudia.walther@bertelsmann.de

# Integration von Zuwanderern

## Strategien kommunaler Integrationspolitik

Schulklassen, die zur Hälfte aus Kindern mit Migrationshintergrund bestehen, Krankenhäuser, in denen spanische, polnische oder iranische Mediziner behandeln: Zuwanderer sind aus unseren Kommunen nicht mehr wegzu-denken. Dass jährlich etwa 200 000 Menschen aus unterschiedlichen Kulturen nach Deutschland einwandern, birgt viele Chancen. Probleme müssen jedoch offen angegangen werden.



Wie funktioniert Integration? Die Gewinner zeigen Wege auf

Wie gehen Kommunen mit dieser Herausforderung um? Mit welchen Strategien versuchen sie, die Integration der Zuwanderer zu verbessern? Aus diesen Fragestellungen ist der bundesweite Wettbewerb „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall. Strategien kommunaler Integrationspolitik“ entstanden. Er wird seit Mitte 2004 von der Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit dem Bundesministerium des Innern (BMI) durchgeführt und bietet eine einzigartige Bestandsaufnahme der Integrationspolitik in deutschen Kommunen.

In Zusammenarbeit mit renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis wurden gemeinsam Qualitätskriterien entwickelt, die bei der Auswahl der Preisträger zugrunde lagen. Dazu zählen die Verankerung von Integration als kommunale Querschnitts- und Gesamtsteuerungsaufgabe sowie die interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Evaluation und Controlling. Auch die allgemeine Erfolgsmessung der Integrationsarbeit bildet einen wichtigen Bestandteil.

Als Preisträger des Wettbewerbs sind die Städte Stuttgart und Solingen sowie die Gemeinde Belm und der Kreis Hersfeld-Rotenburg ausgezeichnet worden. Sie bestätigen mit ihrer Arbeit, was die Bertelsmann Stiftung bereits seit Jahren fordert: Integration ist eine

strategische Hauptaufgabe für Kommunen! Wie sieht diese nun konkret aus?

## Integration als Chefsache

Ohne den direkten Einsatz der Politik tut sich in den Kommunen wenig. Das herausragende Engagement des Oberbürgermeisters Dr. Wolfgang Schuster macht sich in Stuttgart bezahlt. Die Stadt mauserte sich in den letzten Jahren zu einer deutschen Vorzeigekommune für das Zusammenleben der Kulturen. Sie engagiert sich auch international in diesem Bereich und kann gute Erfolge vorweisen. Nicht zuletzt deshalb, weil der Oberbürgermeister die Brisanz des Themas erkannt und eine Stabsstelle für Integration eingerichtet hat. Zusammen mit dem Integrationsbeauftragten hat er nicht nur die Integration von Ausländern zum Ziel, sondern will auch die einheimische Stuttgarter Bevölkerung fit für die Anforderungen der Zuwanderungsgesellschaft machen. Die Stadt muss schließlich auch für international tätige „Job-Migranten“ attraktiv sein; eine offene, kosmopolitische Atmosphäre ist dafür mitentscheidend. Besonders Großstädte wissen, dass Integrationspolitik ein umfassendes Konzept und eine nachhaltig angelegte Strategie benötigt. Die Hansestadt Bremen hat bereits 1979 ein erstes Integrationskonzept verabschiedet,



das kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Seine letzte Version gibt die Ziele der Arbeit sowie konkrete Maßnahmen bis 2007 vor. Im Zentrum stehen dabei die Schwerpunkte Integration von Neuzuwanderern, die nachholende Integration sowie die Förderung der Teilhabe am Erwerbs- und Berufsleben. So entstanden auf lokale Bedürfnisse ausgerichtete Ziele, anhand derer nachhaltige und passende konkrete Maßnahmen geplant werden können.

## Erfolge nachweisen und Netzwerke bilden

Evaluation und Controlling sind für eine angepasste Planung der Integrationspolitik dringend notwendig. Die Stadt Wiesbaden hat vor die Planung des eigentlichen Integrationskonzepts den Aufbau eines kompletten Monitoringsystems zur Ausländerintegration gestellt. Dazu wurden verschiedene Integrationsindikatoren herausgearbeitet, an denen sich Erfolge und auch Fehlentwicklungen ablesen lassen: ein notwendiges Element jeder langfristigen strategischen Planung.

Vor allem die Verwaltung muss auf lokaler Ebene den Anforderungen moderner Integrationspolitik angepasst werden. Diese Aufgabe verlangt eine breite und übergreifende Koordination durch die Kommune. So beschloss die Stadt Essen den „Ausbau der interkulturellen Orientierung“ und versteht Integration somit als stadtpolitische Gesamtaufgabe. Langfristige Umsetzung, breite und verlässliche Netzwerkbildung und Erfolgsmessung durch ein formalisiertes Berichtswesen bilden die Basis der Arbeit der Stadtverwaltung.



Jugendliche leben es vor: Toleranz ist machbar

## Integration – nicht nur in Großstädten

Auch im ländlichen Raum vollzieht sich in den letzten Jahren eine starke Einwanderung, insbesondere durch Spätaussiedler. Ein Beispiel ist die Gemeinde Belm im Landkreis Osnabrück: Mitte der 1990er Jahre stieg der Zuwandereranteil auf 17 Prozent, und die Bevölkerungszahl wuchs von 11 150 auf 14 359 Einwohner. Durch das Bundesprogramm „Soziale Stadt“ und die Zusammenarbeit mit der Universität Osnabrück setzte sich die Gemeinde die Integration der Spätaussiedler zum Ziel. Ein umfassendes Indikatorensystem bescheinigt ihr bereits erste Erfolge.

Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass Integration von Zuwanderern dann funktioniert, wenn sie lokal angepasst organisiert wird. Kommunen haben den größten Erfolg, wenn sie die Umstände, Heraus- und Anforderungen einer Integrationspolitik in ihrer Stadt oder Gemeinde definieren. Darauf aufbauend können sie dann eine eigene Strategie entwickeln. Die besten Beispiele aus dem Wettbewerb werden in einer Publikation Ende 2005 der Öffentlichkeit vorgestellt.

[www.erfolgreiche-integration.de](http://www.erfolgreiche-integration.de)

### **Ansprechpartner**

Alexander Thamm  
Projektmanager  
05241 81-81563  
[alexander.thamm@bertelsmann.de](mailto:alexander.thamm@bertelsmann.de)

Claudia Walther  
Projektmanagerin  
05241 81-81360  
[claudia.walther@bertelsmann.de](mailto:claudia.walther@bertelsmann.de)

# Das Miteinander gestalten

## Kitt in Kommunen, Nachbarschaft und Familie

Wie ist es um den sozialen Zusammenhalt in den Kommunen bestellt? Bröckelt der gesellschaftliche „Kitt“ in den Kommunen? Oder rückt die Gesellschaft gar angesichts von Mobilitätsanforderungen einerseits, Zukunftsängsten andererseits fester zusammen – zumindest in kleinen Einheiten wie Familie und Nachbarschaft?



Integration muss in allen Bereichen gelebt und vermittelt werden

wirtschaftliche Situation, desto geringer die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und an nachbarschaftlichen Beziehungen.

## Verbundenheit mit dem Wohnort

Interessanterweise ergaben die Untersuchungen, dass trotz steigender Mobilität ein Großteil der Bürger an ihrem Wohnort verwurzelt ist: 50 Prozent der Befragten in den am „Kompass“-Projekt beteiligten Kommunen leben immer noch an ihrem Geburtsort, ein weiteres Viertel wohnt dort seit mehr als 20 Jahren. Noch beeindruckender: 86,8 Prozent der Befragten geben an, gerne an ihrem Wohnort zu leben! Und mehr als drei Viertel (79,5 Prozent) der Befragten interessieren sich nach eigener Aussage „sehr“ oder „ziemlich“ für das Geschehen am Ort. Folglich ist die Verbundenheit der Bevölkerung mit ihrer Stadt oder ihrem Landkreis ungebrochen. Rund ein Drittel der Befragten gibt überdies an, sich am Wohnort ehrenamtlich zu engagieren.

Je schwieriger die eigene Situation, desto düsterer ist die Weltsicht der Befragten. So schätzen Arbeitslose die Lebensqualität in ihrer Kommune geringer ein als der Durchschnitt. Und je schlechter die eigene wirtschaftliche Situation eingeschätzt wird, desto eher werden auch Phänomene wie Arbeitslosigkeit, Armut

Diesen Fragen ist die Bertelsmann Stiftung im Rahmen einer Expertise<sup>6</sup> nachgegangen, die sich auf die Ergebnisse der Datenerhebungen im Projekt „Kompass“ (Kommunales Projekt zum Aufbau einer strategischen Steuerung) stützt.<sup>7</sup> Um das Ergebnis der Untersuchungen vorwegzunehmen: Insgesamt kann von einem gesamtgesellschaftlichen Trend der Auflösung des sozialen Zusammenhalts in Kommune, Nachbarschaft und Familie nicht die Rede sein.

Allerdings zeigte sich deutlich, dass große Unterschiede zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen bestehen: je besser die wirtschaftliche Situation, desto stärker die Einbindung in soziale Strukturen. Je schlechter die

<sup>6</sup> Elke Bruckner, Kerstin Schmidt, Claudia Walther: Sozialer Zusammenhalt – Kitt in Kommune, Nachbarschaft und Familie. Die Publikation kann angefordert werden bei [claudia.walther@bertelsmann.de](mailto:claudia.walther@bertelsmann.de)

<sup>7</sup> Am Projekt Kompass waren die folgenden 14 Städte und Kreise beteiligt: Arnsberg, Celle, Coesfeld, Dortmund, Hilden, Soest und Solingen sowie die Kreise Diepholz, LK Osnabrück, Pinneberg, Soest und der LK Wolfenbüttel. Die Stadt Herford war bis zum Jahr 2002 Kompass-Kommune. Das Projekt ist inzwischen seitens der Bertelsmann Stiftung abgeschlossen, wird jedoch von den Kompass-Modellkommunen weitergeführt. Nähere Informationen unter: [www.kompass-modellkommunen.de](http://www.kompass-modellkommunen.de)



Der soziale Kitt sind wir alle – Zusammenhalt  
stärkt die Gesellschaft

oder das Zusammenleben von Deutschen, Ausländern und Spätaussiedlern als ein großes Problem in den Kommunen wahrgenommen.

Außerdem hegt die Gruppe derjenigen, die ihre wirtschaftliche Situation als eher schlecht einschätzten, auch ein größeres Misstrauen gegenüber den kommunalen Institutionen. Deutlich seltener vertrauen sie beispielsweise darauf, dass die Verwaltung auf Beschwerden reagiert oder die verantwortlichen kommunalen Gremien tatsächlich Bürgerinteressen vertreten.

Damit fühlt sich eine gesellschaftliche Gruppe tendenziell aus der kommunalen Gemeinschaft ausgeschlossen, obwohl sie aufgrund ihrer prekären wirtschaftlichen Situation besonders auf Unterstützung angewiesen ist. Um den sozialen Zusammenhalt in den Kommunen zu erhalten und zu fördern, ist es daher notwendig, gerade diese Bevölkerungsgruppe verstärkt in das kommunale Geschehen einzubinden.

[www.kompass-modellkommunen.de](http://www.kompass-modellkommunen.de)

## Ansprechpartner

Claudia Walther  
Projektmanagerin  
05241 81-81360  
[claudia.walther@bertelsmann.de](mailto:claudia.walther@bertelsmann.de)

# Kommunale Wirtschaftspolitik

## Kräfte freisetzen für mehr Beschäftigung

Angesichts des demographischen Wandels und der bedrückenden Lage auf dem Arbeitsmarkt ist die Zukunftssicherung von Gemeinden und Regionen eine der zentralen Herausforderungen, mit denen sich die Entscheider in der kommunalen Wirtschaftspolitik konfrontiert sehen. Dies umso mehr, als die gestalterische Bewegungsfreiheit in den meisten Gemeinden aufgrund der vielerorts dramatisch angespannten öffentlichen Finanzsituation erheblich eingeengt ist.



Dr. Stefan Empter leitet das Themenfeld  
Wirtschaft und Soziales

Darüber hinaus sehen sich Akteure der kommunalen Wirtschaftspolitik angesichts zunehmender Internationalisierung der örtlichen Wirtschaft einem immer schärfer werdenden Standortwettbewerb ausgesetzt. Kommunale und regionale Standortschwächen werden schonungslos aufgedeckt, da Unternehmen und Investoren heutzutage die Möglichkeit haben, eine „Abstimmung mit den Füßen“ zu vollziehen.

Vor diesem Hintergrund kommt insbesondere der kommunalen Wirtschaftsförderung eine tragende Rolle zu. Ihre Aufgabe besteht in erster Linie darin, durch eine aktive Gestaltung der lokalen Standortbedingungen das Investitionsklima für die private Wirtschaft zu verbessern, um durch eine gezielte Ansiedlungspolitik wettbewerbsfähige Arbeitsplätze zu ermöglichen oder zu erhalten.

### Unternehmerfreundliche Großstadt

Die Wirtschaftsförderung übernimmt hierbei immer häufiger eine Schnittstellen- und Vermittlungsfunktion zwischen Unternehmen und

Verwaltung. Neben den klassischen Instrumenten wie etwa der Bereitstellung von Infrastruktur und Investitionsförderung nimmt die Bedeutung so genannter weicher Faktoren zu. Dazu zählen unter anderem die Umwelt- und Lebensqualität einer Region oder die Unternehmensfreundlichkeit der Verwaltung. Welche Städte sich hierbei besonders auszeichnen, wird regelmäßig in dem von der Bertelsmann Stiftung initiierten Wettbewerb „Unternehmerfreundliche Großstadt“ ermittelt.

Im Spannungsfeld zwischen immer schmalere finanziellen Korridor und immer komplexeren Problemen sind wichtige Gestaltungsaufgaben im Gemeinwesen jedoch in den wenigsten Fällen von einem Akteur oder einer Behörde im Alleingang zu bewältigen. Vielmehr müssen sich die demokratisch legitimierten Vertreter ebenso wie die Verwaltungen um die aktive Einbindung der wichtigen kommunalen Partner bemühen. Nur so können lokal angemessene und langfristig tragfähige Lösungen gefunden werden. Es kommt darauf an, in den Kommunen Verantwortungsgemeinschaften mit Unternehmen, Gewerkschaften, Vereinen, Kirchen und Individuen zu bilden.





Arbeitsplätze für junge Menschen sind ein Standortfaktor für zukunftsfähige Kommunen

## Regionale Netzwerke

In Netzwerken können dezentral vorhandenes Fachwissen, spezifische Erfahrungen und Handlungspotenziale aller lokalen Akteure aktiviert und zielgerichtet zusammengeführt werden. Die Bertelsmann Stiftung verfügt mittlerweile über einen umfangreichen Erfahrungsschatz bei der Bildung und Betreuung regionaler Netzwerke. So wurde 1999 das Regionalnetzwerk Ostwestfalen-Lippe ins Leben gerufen. In ihm engagieren sich mehr als 40 Persönlichkeiten aus kommunaler Politik, örtlichen Unternehmen, Gewerkschaften, Verbänden und öffentlicher Verwaltung. Sie entwickeln gemeinsam Lösungen zu drängenden Problemen des regionalen Arbeitsmarktes und setzen sie anschließend um.

### Ansprechpartner

Dr. Stefan Empter  
Leiter Themenfeld Wirtschaft  
und Soziales  
05241 81-81137  
stefan.empter@bertelsmann.de

# Wettbewerb „Unternehmerfreundliche Großstadt“

## Unternehmerfreundlichkeit als Standortfaktor

Häufig wird angenommen, dass in einer globalisierten Wirtschaft, in der ganze Kontinente miteinander im Wettbewerb stehen, einzelne Kommunen keine erfolgreiche Ansiedlungspolitik betreiben können. Doch das ist falsch: Gerade in einem starken Standortwettbewerb kommt es darauf an, in der Kommune beste Bedingungen für Unternehmen zu schaffen.



Wettbewerbsteilnehmer können gemeinsam ihre Stärken und Schwächen analysieren

Damit ist nicht nur die Infrastruktur gemeint. Vielmehr geht es um die Frage der so genannten weichen Standortfaktoren, also: Wie geht eine Stadt mit ihren Unternehmen um? Wie ist das Wirtschaftsklima, der Service, die Bereitschaft, einem Unternehmen unbürokratisch zu helfen? Diese Fragen betreffen nicht nur die Kommunalverwaltungen, sondern auch andere Partner wie Industrie- und Handelskammern, Arbeitgeberverbände oder Gewerkschaften.

Sie alle können dazu beitragen, dass eine Kommune als unternehmerfreundlich angesehen wird. Und dies ist ein wichtiger Standortfaktor

im globalen Wettbewerb. Die Bertelsmann Stiftung ermittelte bereits zweimal gemeinsam mit der Zeitschrift „Impulse“ und der „Infrakom“, einer Tochtergesellschaft des Energiekonzerns RWE, welche Stadt diesen Standortfaktor am besten pflegt. Welche Kommune ist die unternehmerfreundlichste in Deutschland?

Die Frage richtet sich an Unternehmen mittlerer Größenordnung, die zwischen 60 und 80 Prozent aller Arbeitsplätze in der lokalen Wirtschaft stellen. Beispielhaft wird in den 25 größten Städten der Bundesrepublik untersucht, wie gut jeweils das Dienstleistungsangebot der vier wichtigsten lokalen Institutionen ist, von denen ein Unternehmer Hilfe erwarten darf.

### Ziel: die Standortqualität verbessern

Dazu wurden von der Stiftung Befragungsinstrumente entwickelt, mit denen die Erhebung bis Ende 2003 abgeschlossen werden konnte.

Ziel des Wettbewerbs war und ist es, eine Hilfestellung zur langfristigen Verbesserung der Standortqualität in Deutschland zu erreichen.



Durch Transparenz der Service-Qualität deutscher Wirtschaftsstandorte entsteht ein Vergleichsangebot. Die Kommunen treten dabei nicht in einen aggressiven Wettbewerb miteinander, sondern haben die Chance, voneinander zu lernen.

Sie können Erfolgsrezepte austauschen, Unternehmen bei Ansiedlungsvorhaben unterstützen sowie Qualitätsstandards für wirtschaftsfördernde Institutionen entwickeln. Die Identifikation von „unternehmerfreundlichen Städten“ soll eine Signalwirkung erzeugen und das Lernen am erfolgreichen Beispiel fördern.

[www.unternehmerfreundliche-stadt.de](http://www.unternehmerfreundliche-stadt.de)

Kooperation macht stärker: Unternehmen und Kommunen profitieren von einer zielorientierten Partnerschaft

#### **Ansprechpartner**

Yves Michels  
Projektmanager  
05241 81-81278  
[yves.michels@bertelsmann.de](mailto:yves.michels@bertelsmann.de)

# Mit der Wirtschaft zusammenarbeiten

## Regionale Beschäftigungsnetzwerke in Ostwestfalen-Lippe

Regionale Beschäftigungsnetzwerke können entscheidende Weichen für eine dynamische Beschäftigungsentwicklung stellen. In Ostwestfalen-Lippe haben sich Akteure aus Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Bildung zusammenschlossen. Dabei bringen sie aktiv ihre Kompetenz und ihr Fachwissen über die spezifischen Gegebenheiten des lokalen und regionalen Arbeitsmarktes ein, um die Beschäftigungssituation in der Region zu verbessern.

Aus der langjährigen Netzwerkarbeit in den Beschäftigungsnetzwerken „Initiative für Beschäftigung OWL e.V.“ (gegründet im März 1999) und „EQUAL IN.OWL Innovationsnetzwerk für Beschäftigung in Ostwestfalen-Lippe“ (Juli 2002) lassen sich typische Erfolgsfaktoren für lokale und regionale Beschäftigungsnetzwerke ableiten.

### Schwerpunkte

In der als Verein organisierten „Initiative für Beschäftigung OWL“ engagieren sich derzeit unter der Leitung des Unternehmers August Oetker 40 Persönlichkeiten aus Politik, Unternehmen, Gewerkschaften, Verbänden und öffentlicher Verwaltung für den regionalen Arbeitsmarkt.

Dabei entscheiden Vertreter regionaler Unternehmen mit Partnern aus Hochschulen, Industrie- und Handelskammern, Verbänden, Gewerkschaften, Arbeitsagenturen und Kommunalverwaltungen gemeinsam über konkrete Ziele und Handlungsschwerpunkte. Sie bearbeiten Probleme, die einzelne Partner alleine nicht lösen können oder bei denen andere Instrumente als die der klassischen Arbeitsmarktpolitik erforderlich sind.

In den fünf Arbeitskreisen „Hochschule – Wirtschaft“, „Standort“, „Integration von Problem-

gruppen des Arbeitsmarktes“, „Jugendliche“ und „Flexibilisierung und Qualifizierung in Unternehmen“ bringen 200 Vertreter unterschiedlicher Institutionen und Unternehmen ihr spezielles Know-how zur Umsetzung der Lösungsansätze ein.

### Beschäftigungsfähigkeit erhöhen

In der Trägerschaft der Bertelsmann Stiftung hat das EU-Programm „EQUAL IN.OWL“ in neun Modellprojekten von 2002 bis 2005 die Beschäftigungsfähigkeit sogenannter „arbeitsmarktferner“ Gruppen erhöht. Durch Mentorenkonzepte, aktives Engagement der Betroffenen, intensive Beratung und andere Methoden wurde ein großer Teil der Betreuten erfolgreich in den Arbeitsmarkt integriert. Außerdem wurden regionale Lösungen dafür entwickelt, wie Kinder und Berufstätigkeit besser miteinander vereinbart werden können. Dazu gehören die familienorientierte Arbeitszeitberatung von Unternehmen, die flexible Kinderbetreuung mit Unternehmensbeteiligung sowie die Datenbank „Kinderbetreuung Ostwestfalen-Lippe“. Die zunächst in einzelnen Teilregionen durchgeführten Projekte wurden bei erfolgreicher Umsetzung auf andere Regionen übertragen.

[www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

Mehr Arbeit für junge Menschen – das Ziel der Netzwerke lässt sich einfach beschreiben







Eine hohe Zahl von Ausbildungsplätzen  
schafft Perspektiven für die Region

## Jobs schaffen und neue Märkte erschließen

Die Netzwerkarbeit konzentrierte sich ab 2004 verstärkt auf die Förderung der Nachfrage nach Arbeitskräften und die konkrete Unterstützung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Dem lag die vom Netzwerk und der Bezirksregierung Detmold in Auftrag gegebene „Potenzialanalyse Ostwestfalen-Lippe“ von 2003 zugrunde. In dieser Studie wurde beispielsweise die selektive Internationalisierung und starke Binnenorientierung der ostwestfälischen Wirtschaft bemängelt. Beides zeigt sich unter anderem in einer geringen Exportquote (28 Prozent im Vergleich zu 36 Prozent in Nordrhein-Westfalen und 38 Prozent im gesamten Bundesgebiet).

Insbesondere die KMU haben häufig Schwierigkeiten, weltweit neue Märkte für ihre Produkte zu erschließen. Zugleich ist die Region durch einen überdurchschnittlich starken Zuzug von Aussiedlern aus osteuropäischen Ländern geprägt. Ihr spezifischer Erfahrungsschatz und vergleichsweise guter Ausbildungsstand stellen für die regionale Wirtschaft bislang ungenügend genutzte Ressourcen dar. Gemeinsam mit Unternehmen der Region wurde daher ein neues Netzwerkprojekt entwickelt, das ab 2005 die Markterschließung in Osteuropa für regionale KMU in den Mittelpunkt stellt.

## Gemeinsam mehr erreichen

Die Erfahrung zeigt, dass Beschäftigungsnetzwerke im Vergleich mit Aktivitäten einzelner Institutionen im Vorteil sind. Durch Einbindung aller relevanten Akteure und Unternehmen können komplexe Arbeitsmarktp Probleme der Region angepackt werden. Die Aufgaben des Netzwerks lassen sich langfristig jedoch nur lösen, wenn Ressourcen und Kompetenzen für ein professionelles Management bereitgestellt werden. Sehr hilfreich ist zudem eine begleitende Evaluierung durch regelmäßiges Controlling. Dabei spielen konkrete Zielvereinbarungen eine wichtige Rolle.

## Erfolgsfaktoren für regionale Beschäftigungsnetzwerke

1. **Zielsetzung:** Lösung komplexer Probleme, die Akteure allein nicht bewältigen können
2. **Win-win-Konstellation:** Nutzen des Engagements im Netzwerk für jeden einzelnen Partner
3. **Initiator:** Vormachtstellung aufgrund von Einfluss oder finanziellen Ressourcen oder Akzeptanz als neutraler Dritter
4. **Know-how:** Partner aus Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Bildung
5. **Commitment:** Aktionsplan und Verpflichtung zum Beitrag aller Netzwerkpartner
6. **Netzwerkmanagement:** kompetente Kommunikation, professionelle Koordination und begleitende Evaluierung

[www.initiative-fuer-beschaeftigung.de](http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de)

## Ansprechpartner

Anna Renkamp  
Projektmanagerin  
EQUAL IN.OWL  
0521 520-16911  
[anna.renkamp@bertelsmann.de](mailto:anna.renkamp@bertelsmann.de)

Martina Helmcke  
Geschäftsführerin  
Initiative für Beschäftigung OWL e.V.  
05241 81-81335  
[martina.helmcke@bertelsmann.de](mailto:martina.helmcke@bertelsmann.de)

# Kommunale Steuerung

## Transparenz schaffen, Gestaltungskompetenz erlangen

Viele Bürger können nicht nachvollziehen, wo und wie ihre Steuern verwendet werden. Dies fängt bereits auf der untersten Stufe des Staatswesens an: der eigenen Gemeinde. Zudem sind die kommunalen Leistungen und deren Qualität für die Bürger oftmals nicht transparent vergleichbar.



Yves Michels ist Projektmanager im Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen

Den Haushaltsplan zu verstehen ist schon für gestandene Kommunalpolitiker oft eine Herausforderung – für die meisten Bürger ist er absolut unverständlich und ein weiterer Grund, sich nicht aktiv in den politischen Prozess einzubringen. Die Komplexität des Gemeindefinanzsystems entfernt so die Einwohner von der Verantwortung für ihre eigene Gemeinde. Bürgerschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung leiden darunter.

Den Bürgern ist nicht klar, welche Teile ihrer Steuern in die eigene Gemeinde zurückkehren. Kommen sie dort überhaupt wieder an? Fehlende Transparenz der kommunalen Finanzierung verringert jedoch die Identifikation mit dem eigenen Gemeinwesen. Um dies zu ändern, ist eine Gemeindefinanzreform unabdingbar. Sie soll Transparenz herstellen, Identifikation schaffen und die Kommunen strukturell in die Lage versetzen, verstärkt ihre finanziellen Geschicke selbst zu beeinflussen.

### Ein Konzept für die Gemeindefinanzreform

Die Bertelsmann Stiftung unterstützt diesen Prozess. Sie hat deshalb zusammen mit renommierten Experten wie Gisela Färber, Annette Fugmann-Heesing und Martin Junkernheinrich Vorschläge zur Reform der Gemeindefinanzen entwickelt. Erster Schritt ist eine Neuordnung der kommunalen Einnahmen. Zentrale Bau-

steine sind dabei die Einführung einer kommunalen Bürgersteuer, einer lokalen Wirtschaftssteuer und die Reform der Grundsteuer.

Parallel dazu begleitet die Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit dem nordrhein-westfälischen Innenministerium seit November 2000 sechs ausgewählte Gemeinden beim Projekt „Bürgerhaushalt“. Dabei versucht die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit den Kommunen, den Bürgern ihren kommunalen Haushalt verständlicher zu machen und sie daran aktiv zu beteiligen.

### Mit „kik“ dabei

Kernkennzahlen in verschiedenen Bereichen der Verwaltung liefern im Projekt „Kernkennzahlen in Kommunen“ (kik) Basisinformationen für eine strategische Steuerung der Verwaltung. So sollen mehr Effizienz und Effektivität sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden. Damit unterstützt „kik“ die Transparenz der kommunalen Leistungserstellung insbesondere für die Führungsebene, die auf Basis dieser Informationen bessere Entscheidungen für die Kommune treffen kann.

Kommunalverwaltungen haben durch die Modernisierungserfolge der 1990er Jahre allmählich den Charakter von Dienstleistungsunternehmen angenommen. Nun sollten sie ihre verbesserte Kundenorientierung unter Beweis stellen und

ihre Leistungen auch garantieren: die Bearbeitung eines Bauantrages in einer festgelegten Frist oder die amtsinterne Bearbeitung eines Reisepass-Antrages in 30 Minuten. Heutzutage ist Standortsicherung für viele Kommunen ein wichtiges Thema. Dabei kann ein garantiert guter Service für Bürger und Unternehmen ein entscheidender Faktor bei der Standortwahl sein.

## Organisationskultur als wichtiger Baustein

Alle Bemühungen der Verwaltung, kundenorientiert und effizient zu handeln, basieren letztlich auf einer veränderten Organisationskultur der öffentlichen Verwaltungen. Ohne ein konsequent praktiziertes Wertesystem in der Verwaltung ist ein stringentes Handeln kaum möglich. Wie dies funktionieren kann, wird im Beitrag „Effizienz und Bürgerorientierung steigern“ am Beispiel des Preisträgers des Carl Bertelsmann-Preises 2004, Århus Amt, dargestellt.



Transparenz und offene Diskussion bilden eine wichtige Grundlage für erfolgreiche kommunale Steuerung

### Ansprechpartner

Yves Michels  
Projektmanager  
05241 81-81278  
[yves.michels@bertelsmann.de](mailto:yves.michels@bertelsmann.de)

# Bürger, Wirtschaft und Grundeigentümer

## Partner der Kommune – nicht nur bei den Gemeindesteuern

Die deutschen Kommunen befinden sich seit mehr als 20 Jahren in einer strukturellen Krise, die zahlreiche Ursachen hat. Dazu zählen unter anderem starke Einnahmeverluste bei den Finanzen, wachsende Aufgaben und steigende Ausgabenbelastungen, eine unflexible Organisation mit intransparenten Kostenstrukturen sowie mangelnde Beteiligung der Bürger an der politischen Willensbildung in den Gemeinden und Gemeindeverbänden.

Diese Herausforderung ist nicht durch ein kurzfristiges finanzielles Notprogramm für die Kommunen zu meistern, sondern nur durch die Behebung ihrer Ursachen. Dabei muss vor allem das Gemeindefinanzsystem verbessert werden. Es weist schwerwiegende Mängel auf, ist durch zahlreiche Fehlentwicklungen in eine Schieflage geraten und hat damit wesentlich zur Krise beigetragen.

Die Bertelsmann Stiftung stellt deshalb fünf Grundforderungen an ein erfolgreiches Gemeindefinanzsystem. Es sollte:

- Mitentscheidung durch Bürger und Unternehmen ermöglichen,
- eine aufgabengerechte Finanzierungsbasis sichern,
- der Größe und Funktion der Kommunen gerecht werden,
- Anreize für wirtschaftliches Verhalten der Kommunen bieten,
- Aufgaben und Einnahmemöglichkeiten aufeinander abstimmen.

Zentral für einen nachhaltigen Reformprozess ist, dass finanzwissenschaftliche Grundsätze wieder beachtet werden. Dazu zählen die folgenden Prinzipien:

- Konnexität von Aufgaben und Ausgaben: Aufgaben dürfen nur dann auf die Kommunen übertragen werden, wenn ihre Finanzierung geklärt ist.
- die Autonomie der Kommunalverwaltung: Werden den Kommunen vom Land oder dem Bund Aufgaben übertragen, müssen eigenverantwortliche Handlungsspielräume gewährleistet bleiben.
- die fiskalische Gruppenäquivalenz: Nutzer kommunaler Leistungen müssen spürbar an deren Finanzierung beteiligt werden.
- Allgemeinheit und Gerechtigkeit des Steuersystems: Die kommunale Wirtschaftsteuer muss von der gesamten ortsansässigen Wirtschaft getragen werden.
- die Finanzautonomie: Gemeinden und Gemeindeverbände müssen ihre Besteuerungsgrundlagen autonom bestimmen dürfen.

Die Kommunen stehen vor enormen Herausforderungen



## Reformziele

Im Einzelnen strebt die Bertelsmann Stiftung kurz- und mittelfristig folgende Reformen an:

- Der Gemeindeanteil an der Lohn- und Einkommensteuer sowie die Kompensationszahlungen





Summenspiel: Entscheidend ist, was übrig bleibt

im Familienleistungsausgleich sind abzuschaffen. An ihre Stelle ist eine im Gesamtvolumen gleich hohe kommunale **Bürgersteuer** einzuführen. Sie soll direkt von den Kommunen erhoben werden. Die Steuerfestsetzung erfolgt oberhalb des steuerfreien Existenzminimums mit einem proportionalen Steuersatz auf das bundeseinheitlich nach dem Einkommensteuerrecht ermittelte zu versteuernde Einkommen.

- Die Gewerbesteuer in ihrer jetzigen Form soll abgeschafft werden. An ihrer Stelle ist eine kommunale **Wirtschaftsteuer** einzuführen, die alle lokalen Unternehmen und wirtschaftlich tätigen Personen erfasst, also auch Freiberufler sowie die Land- und Forstwirtschaft. Je umfassender die Nutzer kommunaler Leistungen erfasst werden und je breiter die Bemessungsgrundlage ist, desto niedriger können die Steuersätze sein.
- Die **Grundsteuer A** soll ebenfalls abgeschafft werden. Stattdessen wird vorgeschlagen, die Besteuerung der Land- und Forstwirtschaft in die kommunale Wirtschaftsteuer zu integrieren. Eine neue Grundsteuer A für öffentliche Einrichtungen sollte eingeführt und in Anlehnung an die Grundsteuer B ausgestaltet werden.
- Die **Grundsteuer B** ist auf ein einfacheres und zügigeres Bemessungsverfahren umzustellen, das an den tatsächlichen Werten von Grundstücken und Immobilien anknüpft.

## Transparenz und Wirtschaftlichkeit

Als Ergänzung der Reform des Gemeindefinanzsystems sind Reformen in zwei weiteren Bereichen notwendig:

- Das kommunale Dienst- und Arbeitsrecht soll flexibler ausgestaltet werden, um die Spiel-

räume der Kommunen zur Organisationsanpassung zu erweitern und weitere Leistungsanreize für die Mitarbeiter zu schaffen.

- Mit einem neuen kommunalen Finanzmanagement ist Kostentransparenz und damit auch Kostenverantwortung herzustellen. Die gegenwärtigen Gesetze und Entwürfe der Länder entsprechen dieser Forderung nur zum Teil.

Die Vorschläge bilden ein in sich geschlossenes Konzept. Jedes Herausbrechen einzelner Teile unterläuft die Logik des Gesamtwerks und führt zu Verwerfungen.

Die von der Bertelsmann Stiftung vorgeschlagene Reform erfordert bei jedem Schritt einen fairen Interessenausgleich sowie Offenheit und Anpassungsbereitschaft. Der Entwurf bietet für Bürger, Unternehmen, Verwaltung und Politik Chancen zu einer transparenten, auf Wirtschaftlichkeit und Ausgleich angelegten Finanzentwicklung der Kommunen. Deshalb wird sich die Bertelsmann Stiftung weiterhin stark dafür engagieren, die Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung vom Nutzen dieser Reform zu überzeugen.

## Ansprechpartner

Günter Tebbe  
Berater  
05241 81-81466  
guenter.tebbe@bertelsmann.de

# Geld ist Bürgersache

## Der „Kommunale Bürgerhaushalt“

Monopoly ist eigentlich ein Spiel für vier Personen, in dem es um viel (Spiel-) Geld geht. In der nordrhein-westfälischen Stadt Hilden spielt man dieses Spiel etwas anders: Monopoly heißt hier „Hildopoly“, die Mitspieler sind die Bürger, und es geht um echtes Geld, nämlich den städtischen Haushalt.



Keine leichte Aufgabe: den Haushalt transparent darstellen

Die Erklärung: Hilden nahm am Projekt „Kommunaler Bürgerhaushalt“ teil. Ziel dieses Projektes der Bertelsmann Stiftung und des nordrhein-westfälischen Innenministeriums war es, den kommunalen Haushalt verständlicher zu machen sowie die Bürger an ihm mitwirken und ihn mitgestalten zu lassen.

In Hilden wurde dazu „Hildopoly“ gespielt. Mit einem überdimensionalen Monopoly-Spielbrett brachte die Stadt Hilden auf einer Bürgerversammlung ihren Einwohnern den kommunalen Haushalt näher. Jedes Feld auf dem Spielbrett entsprach dabei einem Teilbereich des Haushaltes der Stadt Hilden. Mitarbeiter der Fachabteilungen der Stadtverwaltung hatten ihre Einnahmen und Ausgaben dargestellt und gaben

den teilnehmenden Bürgern die Möglichkeit, Fragen zu dem jeweiligen Bereich zu stellen.

## Sechs Kommunen nehmen am Projekt teil

Die Anwesenden konnten so erfahren, welche Aufgaben erfüllt werden und welche Kosten hierbei entstehen. „Hildopoly“ ist nur eine von vielen ungewöhnlichen Ideen, wie man Bürger für den kommunalen Haushalt interessieren kann. Seit November 2000 hatte die Bertelsmann Stiftung zusammen mit dem nordrhein-westfälischen Innenministerium insgesamt sechs ausgewählte Kommunen dabei begleitet, erstmals einen Bürgerhaushalt aufzustellen: Emsdetten, Vlotho, Castrop-Rauxel, Hamm, Hilden und Monheim am Rhein.

Die Bürger entwickeln hierbei gemeinsam mit der Stadt Ziele und können mitbestimmen, wofür das Geld ausgegeben werden soll. Der Rat behält dabei natürlich das Haushaltsrecht. Der Vorteil ist aber, dass die Vorschläge der Bürger direkt Gehör finden, auf sie eingegangen wird und damit Haushaltsentscheidungen transparent gemacht werden. So fühlen sich die Bürger ernst genommen und bringen sich aktiv ein.



Wie verteilen? Der Bürgerhaushalt schafft bei allen Beteiligten mehr Verständnis

## Gewinner auf beiden Seiten

Einschränkende Haushaltsentscheidungen stoßen auf mehr Akzeptanz, wenn sie transparent gemacht werden. In Diskussionsrunden, Workshops und Vortragsveranstaltungen entsteht ein enger Austausch zwischen Bürgern, Politik und Verwaltung. Die Entscheidungsträger der Kommune haben die Chance, Vertrauen aufzubauen. Bürger identifizieren sich stärker mit ihrer Stadt und sind eher bereit, sich zu beteiligen. So profitieren alle vom Bürgerhaushalt. Seit einem Jahr ist das gemeinsame Pilotprojekt abgeschlossen – die Projektpartner können eine durchweg positive Bilanz vorweisen.

## Bürger zeigen Einsparmöglichkeiten auf

Besonders bemerkenswert ist, dass die Bürger nicht nur durchaus bereit sind, Einsparungen zu akzeptieren, sondern diese sogar durch eigene konstruktive Vorschläge unterstützen.

Zum Beispiel in Vlotho: Dort wurde auf Initiative der Bürger ein Förderverein zum Erhalt des Waldfreibades gegründet. Die Bürger übernehmen Reparaturarbeiten, organisieren Feste und Aktionen im Freibad und beschaffen Spendengelder. Die Stadt spart somit Instandhaltungskosten und fördert dabei noch bürgerschaftliches Engagement.

Für die Politik bedeutet diese Einbindung der Bürger nicht nur kostenlose Beratung. Sie bahnt zudem den Weg zu einem neuen Verhältnis zwischen Kommunalpolitik und Bürgerschaft.

### Ansprechpartner

Oliver Haubner  
Projektmanager  
05241 80-41321  
[oliver.haubner@bertelsmann.de](mailto:oliver.haubner@bertelsmann.de)

# Vergleichen, beurteilen, verbessern

## Qualität ist messbar

Eine gute Verwaltung verbessert die Lebensqualität in einer Kommune. Kurze Wartezeiten erhöhen die Kundenzufriedenheit, flexible Arbeitszeiten motivieren die Mitarbeiter, wirtschaftliches Handeln verringert Defizite und ermöglicht dadurch Investitionen in anderen kommunalen Bereichen. Doch wie kann dies alles gemanagt werden?

Eine Kommunalverwaltung ist kein Wirtschaftsunternehmen. Die Spielregeln privatwirtschaftlichen Handelns können keineswegs eins zu eins auf öffentliche Institutionen übertragen werden. Haushaltsrecht, Dienstrecht und Verwaltungsstrukturen behindern oftmals gute Ideen. Dennoch gibt es bewährte betriebswirtschaftliche Ansätze, die auch in kommunalen Verwaltungen eingeführt werden können. Zum Beispiel Controlling und Benchmarking: Leistungen werden überprüft und mit anderen verglichen. Diese natürlich etwas holzschnittartig formulierten Prinzipien aus der Betriebswirtschaft funktionieren auch in Verwaltungen.

Mehr Transparenz durch Leistungsvergleiche, dieses Prinzip hat sich in vielen Kommunen bewährt



## Austausch von Kernkennzahlen

Im Projekt „Kernkennzahlen in Kommunen“ (kik) hat die Bertelsmann Stiftung Kommunalverwaltungen dabei unterstützt, einen Qualitätsvergleich einzuführen. Den eigenen Leistungsstand kann man nur ermitteln, wenn man weiß, was man leistet und wie gut andere sind, die das Gleiche machen. In den kik-Kommunen geschieht dies auf der Basis von Kennzahlen, die über einen gewissen Zeitraum – beispielsweise ein Kalenderjahr – erhoben und auf einer realistischen Basis gegenübergestellt werden.

Das Ergebnis des kik-Qualitätsvergleichs ist ein überschaubares, zielorientiertes Berichtssystem für die Führungsebene der kommunalen Verwaltung, das eine schnelle Beurteilung der aktuellen eigenen Leistungsfähigkeit erlaubt. Via Internet können die Daten der Kommunen direkt miteinander verglichen werden – hieraus ergeben sich oft Gespräche, um gegenseitig von Erfolgskonzepten zu profitieren. In vier Zielfeldern werden Kernkennzahlen erhoben:

- Auftragserfüllung
- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Wirtschaftlichkeit.





Durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Zeiterfassung, Fallzahlenermittlung und Kostenberechnungen erhalten sowohl die Führungsebene als auch die betroffenen Mitarbeiter ein objektives Bild der Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltung.

Ziele können erst dann ermittelt werden, wenn man weiß, wo es hakt. Die Daten verraten es – und zwar kostengünstig und einfach. Ohne viel Aufwand – oftmals sind die Daten schon routinemäßig erfasst – entsteht so die Basis für einen Vergleich mit anderen.

## Von anderen lernen

Warum werden Autos in der Kommune X schneller zugelassen als in der Kommune Y? Ist die höhere Kundenzufriedenheit in Kommune Z mit den längeren Öffnungszeiten des Einwohnermeldeamtes zu erklären? Mit Kernkennzahlen lassen sich solche Fragen beantworten. Bei den interkommunalen Vergleichen geht es nicht um Wettbewerb, sondern um Qualitätsverbesserung.

Verwaltungen sind nicht pauschal vergleichbar. Eine kreisangehörige Kommune mit zehntausend Einwohnern hat andere Strukturen als eine Großstadt. Infrastrukturen unterscheiden sich, Landesgesetze auch. Bei der Leistungserstellung kann jedoch ein Vergleich gerade durch die Unterschiede zwischen den Verwaltungen interessant werden. Liegt es an den Rahmenbedingungen, dass die Stadtverwaltung A ein Produkt effizienter herstellt?

## Kernkennzahlensets für zwölf Aufgabenbereiche

Nicht alle Verwaltungsleistungen sind messbar. Wenn aber 60 bis 80 Prozent von ihnen mittels Kennzahlen erfasst werden, ist dies ein großer Schritt für eine objektive Leistungsbeurteilung. Dazu hat die Bertelsmann Stiftung Kernkennzahlensets für zwölf Aufgabenbereiche entwickelt. Neu hinzugekommen sind die Kernkennzahlensets „Kommunale Beschäftigung“ (SGB II) und „Soziales“ (SGB XII). Insbesondere das Kernkennzahlenset „Kommunale Beschäftigung“ soll Trägern des SGB II ermöglichen, ihre Leistungen zu vergleichen – unabhängig davon, ob es sich um Options- oder Arge-Kommunen handelt.

Letztlich soll auch der Haushalt von dieser Beurteilung profitieren, allerdings nicht unmittelbar. Qualitätsvergleiche sind zukunftsorientiert. Durch den ständigen Vergleich mit anderen und die Überprüfung der eigenen Leistungsfähigkeit ändern sich strukturell die Verwaltungsabläufe. Dies ist viel nachhaltiger als kurzfristige Budgetstreichungen, die dem Haushalt nur für ein Jahr Luft verschaffen.

[www.kommunal-kompakt.de](http://www.kommunal-kompakt.de)

Messen, bewerten, kommunizieren: drei wichtige Maßnahmen beim Leistungsvergleich

## Ansprechpartner

Yves Michels  
Projektmanager  
05241 81-81278  
[yves.michels@bertelsmann.de](mailto:yves.michels@bertelsmann.de)

# Service-Garantien

## Ein neues Verständnis des Verwaltungshandelns

Bei Beanstandung Geld zurück. Ganz so läuft es bei den Service-Garantien in Stadtverwaltungen nicht. Aber der Gedanke, der dahintersteckt, ist der gleiche: Wir stehen für unser Produkt ein. Die Kunden, also die Bürger, können sich auf uns verlassen – garantiert!



Verbindlichkeit wird zum bestimmenden Prinzip in der Verwaltung

Nach angelsächsischem und skandinavischem Vorbild hatten im Netzwerk „Kommunen der Zukunft“, einer Gemeinschaftsinitiative der Bertelsmann Stiftung, der Hans-Böckler-Stiftung und der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung), Städte und Kreise begonnen, Dienstleistungen aus verschiedenen Fachbereichen in Form von Service-Garantien zu veröffentlichen. Das bedeutet: Die Behörde geht eine freiwillige Selbstverpflichtung ein, vorher festgelegte Qualitätsstandards gegenüber den Kunden auch zu erfüllen.

Ein Bauantrag wird in einer festgelegten Frist bearbeitet, die Autozulassung wird in einer Stunde garantiert, und die amtsinterne Bearbeitung des Reisepass-Antrages braucht nur 30 Minuten. Werden diese Vorgaben einmal nicht eingehalten, informiert die Verwaltung die Kunden darüber, woran es gelegen hat. Dies schafft Transparenz und Verständnis. Die positiven Effekte von Service-Garantien wirken dabei sowohl nach außen auf den Kunden als auch nach innen auf die Verwaltung.

### Optimierung der Verwaltung durch Kundenorientierung

Kundenbindung ist in der Privatwirtschaft eine der wichtigsten Voraussetzungen, um im Wett-

bewerb zu bestehen. Öffentliche Behörden stehen in der Regel in keinem Wettbewerb. Der Bürger kann sich keinen anderen Dienstleister aussuchen, wenn er mit der Behandlung seines Bauantrags unzufrieden ist. Das Thema Kundenorientierung wurde dementsprechend jahrzehntelang vernachlässigt. Mehr noch: Der Bürger wurde gar nicht als Kunde anerkannt.

Erst im Zuge der Verwaltungsmodernisierung Anfang der 90er Jahre hat sich dies in vielen Stadtverwaltungen geändert. Der Bürger wird nunmehr als Kunde begriffen, weil das eindeutige Vorteile für die Stadt und das Verwaltungshandeln bringt. Die Zufriedenheit der Bürger mit ihrer Stadtverwaltung wächst, die Qualität des Verwaltungshandelns steigt. Beschwerden von Bürgern werden beispielsweise nicht mehr als lästig abgetan, sondern als konstruktive Verbesserungsvorschläge begriffen.

### Ein Bestandteil moderner Verwaltung

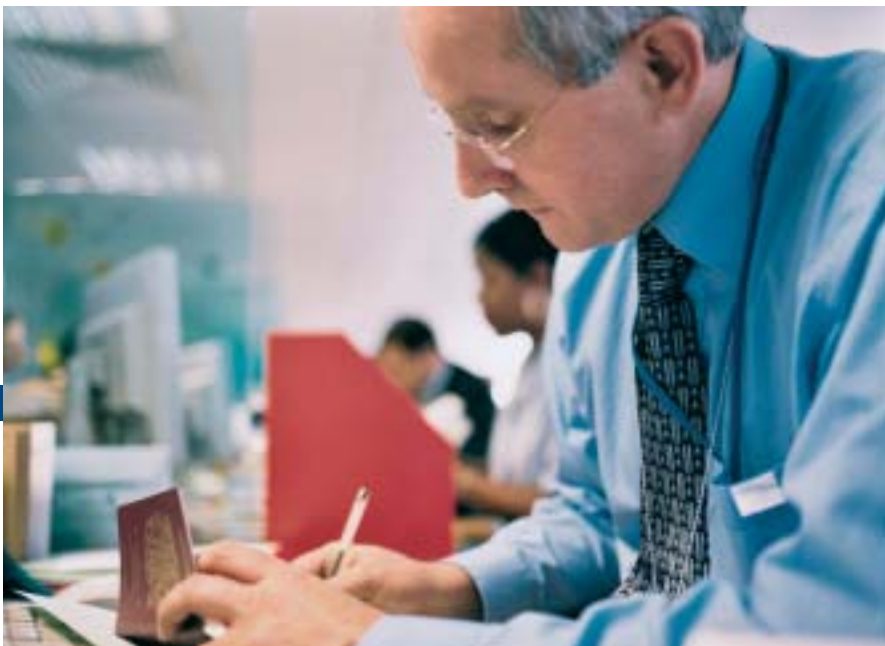
Die Einführung von Service-Garantien ist dabei nur eine folgerichtige Weiterführung der Verwaltungsmodernisierung der letzten Jahre. Viele Arbeitsabläufe wurden effizienter gestaltet. Durch dezentrale Ressourcenverantwortung, flachere Hierarchien und integriertes Handeln zwischen Fachbereichen können Anträge schneller bearbeitet werden. Warum

sollte man dies nicht offensiv nutzen? Mit Service-Garantien werden die Potenziale der modernisierten Verwaltung erst richtig ausgeschöpft. Außerdem kommt es zu weiteren Optimierungseffekten, zu Qualitätsverbesserungen von Produkten und Dienstleistungen. Durch die Selbstverpflichtung einer festgelegten Bearbeitungszeit gegenüber dem Kunden entsteht Optimierungsdruck.

Service-Garantien bedeuten jedoch nicht, durch einseitigen Druck auf die Mitarbeiter immer mehr Leistung aus der Verwaltung herauszuholen. Service-Garantien können nur eingegangen werden, wenn sie von den Mitarbeitern mitgetragen und mitentwickelt werden. Der Vorteil von Service-Garantien für die Mitarbeiter ergibt sich aus deren Wirkung auf den Kunden.

## Kundenzufriedenheit durch Service-Garantien

Service-Garantien schaffen Transparenz und Planungssicherheit für den Kunden. Für einen Bauherren zum Beispiel ist gerade diese Planungssicherheit ein enormer Vorteil. Er kann sein Vorhaben genau steuern und fühlt sich nicht willkürlich behandelt. Eine gute Beratung und die Verlässlichkeit des Kooperationspartners werden wichtiger eingeschätzt als eine möglichst schnelle Genehmigung. Dies schafft Kundenzufriedenheit, von der auch die Mitarbeiter profitieren. Die Stadt selbst verbessert ihr Image. Gutes Verwaltungshandeln bedeutet aber auch eine Steigerung der Lebensqualität für die Bürger. Die Stadt erhält einen guten Ruf in der Region und zieht neue Einwohner und Unternehmen an. Lebensqualität wird als Standortfaktor anerkannt.



Zuverlässigkeit beim Service ist für die Bürger entscheidend

Darüber hinaus tragen Service-Garantien zu einer behutsamen Kundensteuerung bei. Garantien, die so formuliert sind, dass die Kunden genau wissen, wann, wo und wie sie ihr Anliegen vorbringen müssen, lenken sie auf gewünschte Termine und Zeiträume. Ein weiterer Vorteil: Es werden Verantwortlichkeiten geschaffen. Wenn garantiert wird, dass die Bearbeitung beginnt, sobald alle Unterlagen vorhanden sind, liegt der Ball beim Antragsteller.

## Politik profitiert von Service-Garantien

Nicht nur die Verwaltung wird durch Service-Garantien optimiert, auch die Politik erhält mehr Gestaltungsspielraum. Die Transparenz durch Service-Garantien zeigt Kommunalpolitikern, zu welchen Leistungen die Verwaltung in der Lage ist. Je nach politischem Willen können dabei Schwachstellen angesprochen oder Prioritäten im Produktkatalog festgelegt werden. Die politisch Verantwortlichen können entscheiden, für welche Aufgaben neue Ressourcen notwendig sind.

[www.garantierte-wirkung.de](http://www.garantierte-wirkung.de)

### Ansprechpartner

Oliver Haubner  
Projektmanager  
05241 80-41321  
[oliver.haubner@bertelsmann.de](mailto:oliver.haubner@bertelsmann.de)

# Effizienz und Bürgerorientierung steigern

## Das wertorientierte Organisationsmodell in Århus Amt

Die Innovationsfähigkeit von Verwaltungen zu gewährleisten ist keine einfache Aufgabe. Damit sowohl Effizienz als auch Mitarbeiterorientierung im öffentlichen Bereich zum Tragen kommen, bedarf es engagierter Persönlichkeiten, die sich ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Mitarbeitern bewusst sind. Dieses Bewusstsein findet seinen Ausdruck in einer gelebten Organisations- und Führungskultur, die Innovationsbereitschaft, Identifikation und Kreativität der Führungskräfte und Mitarbeiter fördert und zur Entfaltung kommen lässt.



Unternehmenskultur ist auch im öffentlichen Sektor ein entscheidender Erfolgsfaktor

## Organisationskultur und Wettbewerb

Wie also lässt sich die Bestands- und Zukunftsfähigkeit im öffentlichen Sektor sichern? Welche Kriterien müssen dafür erfüllt sein, und welche Modelle sind übertragbar? An diesen und ähnlichen Leitfragen war der 2004 für Innovationsfähigkeit und Wettbewerb im öffentlichen Bereich vergebene Carl Bertelsmann-Preis ausgerichtet. Mit dem dänischen

Århus Amt wurde eine Organisation ausgezeichnet, die Leistungsfähigkeit und Fortschritt durch die Einführung sowohl von Wettbewerb als auch einer partnerschaftlichen Organisationskultur gesteigert hat. Ausgeprägte Kundenorientierung und gesteigerte Effizienz kommen zusammen mit einer dialogorientierten Führung.

## Die lernende Organisation

In Århus Amt spielt der Dialog in sogenannten „Arbeitskomitees“ eine wichtige Rolle: In 250 Gremien mit etwa 3 000 Mitarbeitern und Führungskräften findet ein ständiger Wissens- und Erfahrungsaustausch statt. Die Grundwerte, die das Handeln bestimmen, werden zentral vorgegeben – doch werden sie bei regelmäßigen Treffen, den „Team Days“, von eigenverantwortlich handelnden Abteilungen mit konkreten Inhalten gefüllt. Regelmäßige „Arbeitsklima-Umfragen“ sorgen dafür, die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf einem durchgängig hohen Niveau zu halten. In der lernenden Organisation Århus Amt hat jeder Mitarbeiter unbegrenzten Zugang zu zentral erfasstem Wissen.





## Regelmäßige Kundenbefragungen

An oberster Stelle steht die Orientierung an den Bedürfnissen der Bürger, die durch regelmäßige Kundenbefragungen ermittelt werden. Alle Krankenhäuser liefern zum Beispiel einen Statusbericht ab, für den regelmäßig die Zufriedenheit der Patienten untersucht wird. Sollte der Klinikaufenthalt nicht zu den erwarteten Ergebnissen führen, wenden sich die Patienten an spezielle Beiräte und können dort eine Entschädigung beantragen. Ein anderes Beispiel: Taxi-Gutscheine sind dann erhältlich, wenn eine zugesicherte Leistung – wie die einer fahrplanmäßigen Busfahrt – nicht erbracht wurde.

Innovationsbereitschaft bringt Bewegung in die Verwaltung

## Leistungssteigerung und Organisationskultur

Trotz der wertorientierten Organisationskultur und der aufwändigen Kundenorientierung hat Århus Amt die Effizienz des Verwaltungshandelns nicht vernachlässigt. Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling, strategische Steuerung, dezentrale Budget-Verantwortung und Produkthaushalte wurden flächendeckend eingeführt.

Mit dieser Verbindung von Leistungssteigerung und Organisationskultur kann Århus Amt auch als Vorbild für deutsche Verwaltungen dienen.

### Ansprechpartner

Oliver Haubner  
Projektmanager  
05241 80-41321  
[oliver.haubner@bertelsmann.de](mailto:oliver.haubner@bertelsmann.de)

# Kommune + Kommune = Region

## Von der kommunalen zur regionalen Steuerung

Globalisierung und internationaler Standortwettbewerb sowie beschleunigter technischer, wirtschaftlicher und demographischer Wandel bedingen eine Anpassung der politisch-administrativen Konstellation an die geänderten Rahmenbedingungen. Diese und die zunehmenden Verflechtungen bewirken, dass wesentliche Aufgaben der Daseinsvorsorge sowie der Zukunftsgestaltung der Kommunen nur noch regional erfüllt werden können.



Frank Weißenfels ist Projektmanager im Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen

In diesem Zusammenhang sind es vor allem zwei Themen, die in den nächsten Jahren kommunale Selbstverwaltung im klassischen Sinn in Frage stellen werden: erstens die Auflösung des Territorialitätsprinzips sowie zweitens die Aufgabe des Universalitätsprinzips. Dies hat jeweils unmittelbare Konsequenzen für die kommunale Organisation. Aufgabe der nächsten Jahre wird es daher sein, eine „Organisationsgestalt“ für die dezentrale Erfüllung öffentlicher Aufgaben im Staat unter Nutzung bürgerschaftlicher Potenziale zu finden.

## Regionale Kooperation als Chance

Nach Einschätzung der Bertelsmann Stiftung wird das Thema „Kooperationen“, sei es zwischen öffentlichen Partnern oder zwischen öffentlichen und privaten Partnern, vor diesem Hintergrund die zukünftige Entwicklung der Kommunen entscheidend prägen.

In diesem Kontext ist regionale Kooperation eine Strategie, um durch Mobilisierung gesellschaftlicher Selbsthilfekräfte, aber auch durch größere Problemnähe der Handlungsträger sowie durch Integration neuer Akteure die gesellschaftliche Problembearbeitung zu effektivieren. Regionalisierung verlagert die gesellschaftlichen Steuerungsaufgaben auf die Region. In der Re-

gel sind damit Handlungsebenen gemeint, die oberhalb der kommunalen und unterhalb der Landesgrenze liegen. Solche Handlungsebenen sind aber – bezogen auf politisch-administrative Entscheidungsfindungen – schwach institutionalisiert.

## Leitfragen regionaler Kooperation

Um eine solche regional konzipierte Revitalisierung des Raumes erfolgreich vorantreiben zu können, müssen zunächst die kritischen Erfolgsfaktoren untersucht werden:

- Welche Rahmenbedingungen befördern bzw. behindern eine zielgerichtete Neustrukturierung der genannten Ebenen?
- Welche Organisationsform sollte die kommunale resp. regionale Ebene in Zukunft besitzen?

Vor diesem Hintergrund lassen sich vielversprechende Kooperationsmodelle aus den Rahmenbedingungen und Erfolgsvariablen herleiten. Dazu zählen etwa Ausgliederungen und Public Private Partnerships (PPP), Public-Merger-Prozesse (Fusionen im öffentlichen Sektor) oder auch neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Bürgerorganisationen, Unternehmen oder öffentlicher Verwaltung.

## Der Osten Deutschlands als Lernwerkstatt des Wandels?

Durch demographischen Wandel, Entleerung ganzer Regionen und die kommunale Finanzkrise erweisen sich die bisherigen Konzepte der „Gewinner-Koalitionen“ für viele Kommunen in den ostdeutschen Bundesländern als unzureichend. Anstatt den Wettbewerb unter dem Primat der Gleichheit der Lebensverhältnisse zu nivellieren, müssen künftig unter dem Primat der Chancengleichheit die Vorteile des Wettbewerbsprinzips genutzt werden.

Innovative und stabil institutionalisierte Formen der Kooperation können vor diesem Hintergrund insbesondere in ländlichen und peripheren Regionen zu einem entscheidenden Faktor für deren Überleben werden. Die Folgen des demographischen Wandels zeigen sich am dramatischsten in den ostdeutschen Bundesländern. Es ist zu erwarten, dass die derzeitige Situation in diesen Gebieten die Entwicklung in weiten Teilen der restlichen Republik vorwegnimmt. Daher müssen verschiedene Lösungsansätze ostdeutscher Kommunen und Regionen ausgewertet und ein Transfer der für einen größeren Kreis von Kommunen relevanten Erfahrungen und Erkenntnisse initiiert werden.

## Wettbewerb und Kooperation sind kein Widerspruch

Für eine solche Strategie ist eine verstärkte Einbindung vor allem der Bürger, aber auch der Unternehmen notwendig. Es gilt, neue Beteiligungsstrategien zu etablieren sowie Mitbestimmung und Mitwirkung in der Bürgergesellschaft zu stärken. So wird ein ausgewogenes



Verhältnis zwischen notwendigem Wettbewerb und jeweils angemessenen Formen der Kooperation erreicht.

Erfahrungen, die in der Bertelsmann Stiftung mit Methoden der strategischen Steuerung von Kommunen gesammelt wurden, sollen vor diesem Hintergrund systematisch auf die regionale Kooperation übertragen werden. Dabei wird es darum gehen, für jede Region unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes eine eigene Identität zu entwickeln. Damit gewinnen Kommunen und Regionen ein unverwechselbares Profil, mit dem sie im Wettbewerb auch auf europäischer Ebene bestehen können.

Weichenstellung für die Zukunft – wichtige Aufgabe für Kommunen und Regionen

### Ansprechpartner

Frank Weißenfels  
Projektmanager  
05241 81-81334  
frank.weissenfels@bertelsmann.de

# Ausblick

## Lösungen für die „Glokalisierung“

Das Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen bietet Beratung aus einer Hand –  
Interview mit Dr. Kirsten Witte



Dr. Kirsten Witte leitet das Kompetenzzentrum  
Kommunen und Regionen

**Frau Dr. Witte, seit Anfang des Jahres leiten Sie das Kompetenzzentrum für Kommunen und Regionen (KKR); was sind seine Aufgaben?**

Ich denke, die Themenbroschüre vermittelt einen nachhaltigen Eindruck von der Vielzahl an Projekten mit kommunalem Fokus, die die Stiftung bearbeitet. Das KKR hat primär die Aufgabe, diese Aktivitäten aus Kundensicht zu bündeln und den Transfer in die Praxis zu gewährleisten. Mit themenübergreifenden Transfermodulen und strategischen Steuerungskonzepten wollen wir Politik und Verwaltung unsere Produkte aus einer Hand anbieten und so deren Umsetzung vor Ort erleichtern.

**Nun heißt es ja Kompetenzzentrum für Kommunen und Regionen. Was ist der spezifisch regionale Aspekt Ihrer Arbeit?**

Die Bertelsmann Stiftung hat den Begriff der „Kommune“ schon immer sehr weit gefasst. Neben der kommunalen Selbstverwaltung gehören bürgerschaftliche Gruppen, Wirtschaft und Verbände – eben alle relevanten Akteure vor Ort – dazu. Durch den expliziten Zusatz der Region wollen wir zum Ausdruck bringen, dass wir angesichts der zunehmenden „Glokalisierung“ unserer Lebenszusammenhänge neben diesen Verantwortungsgemeinschaften in den Kommunen auch Verantwortungsgemeinschaften zwischen Kommunen, also regionale Kooperationen, als wichtiges Aktionsfeld zukunftsfähiger Politik vor Ort sehen.

**Sie sind Volkswirtin. Was reizt Sie an der übernommenen Aufgabe der Leitung dieses Kompetenzzentrums?**

Zunächst einmal war ich, bevor ich zur Bertelsmann Stiftung kam, mehrere Jahre in der Kommunalverwaltung tätig. Damit habe ich die kommunalen Problemstellungen und Herausforderungen hautnah erlebt. In der Arbeit vor Ort fehlt es aber oft an Zeit und Ressourcen, sich diesen Herausforderungen grundsätzlich und übergreifend zu stellen. Oft siegt trotz besseren Wissens die problemgetriebene Entwicklung von Ad-hoc-Lösungen. Umso spannender ist es nun für mich, in der Bertelsmann Stiftung an eben diesen übergreifenden Lösungen arbeiten zu können.

Darüber hinaus nehme ich die Ebene der Kommunen aber auch als besonders spannende Akteursebene in der gesamtgesellschaftlichen Reformdiskussion wahr. In der politischen Debatte wird angesichts knapper Kassen und Reformsklerosen allerorten viel über die Notwendigkeit überparteilicher Vernunftkoalitionen, über die Erforderlichkeit bürgerschaftlicher Eigeninitiative und last but not least über ein neues Verständnis des Staates als „Gewährleistungs“- oder auch „ermöglichender Staat“ gesprochen. In all diesen Feldern, so ist mein Eindruck, kann man in der Debatte viel von Kommunen lernen, wo Bürgernähe, Pragmatismus und Vernunftkoalitionen über politische Grenzen hinweg schon weit verbreitet sind. Hier bietet sich dank funktionierender





„Das KKR hat primär die Aufgabe, unsere kommunalen Aktivitäten aus Kundensicht zu bündeln und den Transfer in die Praxis zu gewährleisten.“

kleinräumiger Strukturen ein ideales Experimentierfeld für innovative Kooperationsformen zwischen den gesellschaftlichen Akteuren.

**Wie steht es mit Bundes- und Landespolitik? Spielen diese Akteursebenen in Ihrer Arbeit auch eine Rolle?**

Selbstverständlich sind Kommunen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben hochgradig abhängig von bundes- und landes-, ja sogar von europapolitischen Weichenstellungen. Lassen Sie mich nur zwei Beispiele nennen, mit denen auch die Stiftung sich intensiv beschäftigt hat: Das ist zum einen die Frage der finanziellen Einnahmebasis der Kommunen. Hier setzt sich die Stiftung schon seit langem für eine Reform der Gemeindefinanzverfassung und insbesondere für eine kommunale Bürger- und Wirtschaftssteuer ein.

Ein jüngeres, aber meines Erachtens ebenso einschneidendes Beispiel ist die Reform des SGB II. Die organisatorische Umsetzung der sogenannten Hartz-Reform ist für die Kommunen und auch für die betroffenen Arbeitslosen mit erheblichen Kosten durch Reibungsverluste verbunden. Wir versuchen hier gerade im Rahmen eines Benchmarkings zwischen Kommunen Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die Organisation der Zusammenarbeit zwischen BA und Kommunen die Effektivität und

Effizienz der Arbeit beeinflusst, um darauf aufbauend konkrete Reformvorschläge unterbreiten zu können. Der Vorteil einer gemeinnützigen Stiftung in diesem Kontext ist, dass sie unabhängig von Parteien und Interessengruppen argumentieren kann.

**Welches sind ihres Erachtens die wesentlichen Herausforderungen für die Kommunen in den nächsten zwanzig Jahren und damit auch die wesentlichen Problemstellungen, mit denen die Stiftung sich im kommunalen Kontext auseinandersetzen wird?**

Meiner Ansicht nach wird die Zukunft der Kommunen entscheidend davon abhängen, inwieweit sie es schaffen, ein umfassendes Bildungs- und Inklusionsniveau ihrer Bevölkerung sicherzustellen, ihre Wirtschafts- und Finanzkraft zu erhalten und den demographischen Wandel zu bewältigen. Dabei greifen die Politikfelder de facto natürlich alle eng ineinander. Die Stiftung deckt diese Schwerpunkte umfassend ab. Unser Fokus muss nun darauf liegen, die Inhalte mit konkreter Prozessoptimierung vor Ort zu kombinieren. Letztlich ist ein Konzept nur dann gut, wenn es nicht nur durchdacht, sondern auch umgesetzt wird! Hier können Stiftung und Kommunen gemeinsam noch viel bewirken.

Das Interview führte Oliver Heilwagen.

# Literaturverzeichnis

## Bürgerorientierung

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

### **Handbuch Bürgerstiftungen**

Ziele, Gründung, Aufbau, Projekte

2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Gütersloh 2004,  
526 Seiten

Verlag Bertelsmann-Stiftung

ISBN 3-89204-766-9

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

### **Handbuch Stiftungen**

Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung

2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2003,  
1200 Seiten

Gabler Verlag

ISBN 3-409-29896-7

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Dokumentations-CD zum Symposium „Politik qualifiziert“

Gütersloh 2002

Kostenlos zu beziehen über alexandra.dordevic@bertelsmann.de

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

### **Politische Partizipation in Deutschland**

Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage

Gütersloh 2004, 176 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-787-1

Bertelsmann Stiftung, Städte- und Gemeindebund NRW (Hrsg.)

### **Ratsinformationssysteme erfolgreich einführen**

Ein Leitfaden für Politik und Verwaltung

3. Auflage, Gütersloh 2005, 136 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-722-7

Stefan Friedrichs, Thomas Hart, Oliver Schmidt (Hrsg.)

### **E-Government**

Effizient verwalten, demokratisch regieren

Gütersloh 2002, 296 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-663-8

Thomas Hart, Frank Pflüger

### **Neue Medien und Bürgerorientierung @ 2004**

Gütersloh 2004

Verlag Bertelsmann Stiftung

Kostenloser Download unter [www.begix.de](http://www.begix.de)

Thomas Hart, Carolin Welzel (Hrsg.)

### **Public Private Partnership und E-Government**

Gütersloh 2004

Bertelsmann Stiftung

Download unter [www.begix.de](http://www.begix.de)

Andreas Osner (Hrsg.)

### **Personalentwicklung in der Politik**

Kommunale Mandatsträger qualifizieren –  
politischen Nachwuchs fördern

Gütersloh 2005, 160 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-724-3

Andreas Osner, Marga Pröhl (Hrsg.)

### **Ratsarbeit besser machen**

Ein Handbuch für kommunale Mandatsträger, sachkundige  
Bürger und Verwaltungschefs

3., erweiterte Auflage, Gütersloh 2004, 168 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-686-7

Download unter [www.politikreform.de](http://www.politikreform.de)

Hannah Schmidt-Kuner, Susana dos Santos Herrmann  
**Bürgerschaft und Management – Politik in den Kommunen**  
Ein Praxishandbuch für moderne Kommunalpolitik  
Berlin 2004, 102 Seiten  
Sozialdemokratische Gemeinschaft für Kommunalpolitik  
ISBN 3-88579-121-8

Peter Walkenhorst (Hrsg.)  
**Building Philanthropic and Social Capital:  
The Work of Community Foundations**  
Gütersloh 2001, 142 Seiten  
Verlag Bertelsmann Stiftung  
ISBN 3-89204-563-1

## Bildung

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)  
**BIX-Magazin**  
Gütersloh 2000  
Bertelsmann Stiftung  
erscheint jährlich 2000–2005

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)  
**Innovative Schulsysteme im internationalen Vergleich,  
Band 1**  
Dokumentation zur internationalen Recherche,  
Carl Bertelsmann-Preis 1996  
2. Auflage, Gütersloh 1999, 200 Seiten  
Verlag Bertelsmann Stiftung  
ISBN 3-89204-241-1

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)  
**Innovative Schulsysteme im internationalen Vergleich,  
Band 2**  
Dokumentation zu Symposium und Festakt,  
Carl Bertelsmann-Preis 1996  
Gütersloh 1998, 184 Seiten  
Verlag Bertelsmann Stiftung  
ISBN 3-89204-252-7

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)  
**Musik schafft Persönlichkeit(en)**  
Abschlussbericht des Projektes „Förderung der Musikkultur  
bei Kindern“ in Kindergärten und Grundschulen  
Gütersloh 2004  
Bertelsmann Stiftung  
Download unter [www.bertelsmann-stiftung.de/musik](http://www.bertelsmann-stiftung.de/musik)

Bertelsmann Stiftung, Ministerium für Städtebau und Wohnen,  
Kultur und Sport des Landes NRW (Hrsg.)

**Kooperation macht stärker:**

**Medienpartner Bibliothek & Schule**

Gütersloh 2005, Buch (108 Seiten) und CD-ROM

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-788-X

Bildungskommission NRW (Hrsg.)

**Zukunft der Bildung, Schule der Zukunft**

Denkschrift der Bildungskommission NRW

Neuwied 1995, 354 Seiten

Verlag Luchterhand

ISBN 3-472-02498-4

Bundesministerium für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend (Hrsg.)

**Auf den Anfang kommt es an!**

Perspektiven zur Weiterentwicklung des Systems der  
Tageseinrichtungen in Deutschland

Weinheim 2003, 340 Seiten

Beltz Verlag

ISBN 3-407-56257-8

EQUAL IN.OWL, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

**Berufliche Potenziale entdecken und gezielt fördern**

Assessment Center in der Berufsorientierung an Schulen

Gütersloh 2005, 92 Seiten

Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

EQUAL IN.OWL, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

**Betreuungsformen im Wandel**

Innovative Beispiele flexibler Kinderbetreuung in Europa

Bielefeld 2005, 72 Seiten

Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

Guy Kempfert, Hans-Günter Rolff

**Qualität und Evaluation**

Ein Leitfaden für pädagogisches Qualitätsmanagement

4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Weinheim 2005,  
286 Seiten

Beltz Verlag

ISBN 3-407-25360-5

Julia Mahlmann, Cornelia Stern, Erich Vaccaro

**Spieglein, Spieglein**

Schulentwicklung durch internationale Qualitätsvergleiche –  
erste Erfahrungen

Gütersloh 2004, 134 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-670-0

Julia Mahlmann, Cornelia Stern, Erich Vaccaro

**Vergleich als Chance**

Schulentwicklung durch internationale Qualitätsvergleiche –  
Grundlagen

2. Auflage, Gütersloh 2003, 140 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-669-7

OECD-Länderbericht für Deutschland

**Die Politik der frühkindlichen Betreuung, Bildung und  
Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland**

November 2004

Download unter <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Pressestelle/Pdf-Anlagen/oecd-studie-kinderbetreuung.property=pdf.pdf>

Projektleitung „Selbstständige Schule“ (Hrsg.)

**Regionale Bildungslandschaften**

Grundlagen einer staatlich-kommunalen

Verantwortungsgemeinschaft

Troisdorf 2004, 184 Seiten

Bildungsverlag EINS

ISBN 3-427-33302-7



Projektleitung „Selbstständige Schule“ (Hrsg.)

**Verantwortung für Qualität**

Troisdorf 2004

Bildungsverlag EINS

Band 1: Grundlagen des Projekts

128 Seiten

ISBN 3-427-33300-0

Band 2: Regionale und schulische Entwicklungsvorhaben

320 Seiten

ISBN 3-427-33301-9

Edwin Radnitzky, Michael Schratz (Hrsg.)

**Der Blick in den Spiegel**

Texte zur Praxis von Selbstevaluation und Schulentwicklung

Innsbruck 1999, 288 Seiten

Studien Verlag

ISBN 3-7065-1418-4

von Laer Stiftung (Hrsg.)

**minimax – Flexible Kinderbetreuung mit Zukunft**

Bielefeld 2005, Hör-CD mit Booklet

Kontakt und Bezugsadresse:

von Laer Stiftung

Spindelstraße 5 + 7

D-33604 Bielefeld

Ilse Wehrmann (Hrsg.)

**Kindergärten und ihre Zukunft**

Weinheim 2004, 590 Seiten

Beltz Verlag

ISBN 3-407-56234-9

## Demographischer Wandel

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

**Demographie konkret**

Handlungsansätze für die kommunale Praxis

Gütersloh 2004, 118 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-850-9

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

**Kommunen und Regionen im demographischen Wandel**

Dokumentation des Themendialogs am 13.05.2004 in Gütersloh

Gütersloh 2004

Download unter [www.aktion2050.de](http://www.aktion2050.de)

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

**Kommunen und Regionen im demographischen Wandel**

Finanzpolitische Nachhaltigkeiten und Handlungsfähigkeiten  
auf kommunaler sowie regionaler Ebene

Impulspapier (vorläufig)

Gütersloh 2004

Download unter [www.aktion2050.de](http://www.aktion2050.de)

Printversion über [belinda.juergenliemke@bertelsmann.de](mailto:belinda.juergenliemke@bertelsmann.de)

Bertelsmann Stiftung/Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.)

**Reihe „Leben und Wohnen im Alter“**

Band 1–5, Gütersloh, Köln 2003/2004

Band 1: ISBN 3-935299-46-X, 214 Seiten

Band 2: ISBN 3-935299-50-8, 105 Seiten

Band 3: ISBN 3-935299-51-6, 162 Seiten

Band 4: ISBN 3-935299-61-3, 107 Seiten

Band 5: ISBN 3-935299-62-1, 202 Seiten

Online zu erwerben über [www.kda.de](http://www.kda.de)

Deutsche Bank Research

**Demografische Entwicklung verschont öffentliche**

**Infrastruktur nicht**

Frankfurt/M. 2004

Download unter [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de)

Albrecht Göschel

**Deutschland schrumpft – was heißt das für die Städte und das Wohnen?**

München 2004

Download unter [http://www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Theorie/goeschel/demografischer\\_wandel.htm](http://www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Theorie/goeschel/demografischer_wandel.htm)

Fred Karl

**Wertewandel und alternde Gesellschaft – Konsequenzen für die kommunale Altenpolitik**

Frankfurt/M. 2003

Download unter [www.aelterwerden-in-frankfurt.de/aktuell/Karl.pdf](http://www.aelterwerden-in-frankfurt.de/aktuell/Karl.pdf)

Volker Kersting und Klaus Peter Strohmeier

**Segregierte Armut in der Stadtgesellschaft. Problemstrukturen und Handlungskonzepte im Stadtteil**

In: Soziale Benachteiligung und Stadtentwicklung  
Informationen zur Raumentwicklung 3-4/2003, S. 231–247

Bernhard Müller, Stefan Siedentop

**Wachstum und Schrumpfung in Deutschland**

Trends, Perspektiven und Herausforderungen für die räumliche Planung und Entwicklung

In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, Bd. 43 (2004), S. 14–32

Kerstin Schmidt

**Kommunale Zukunft gestalten**

Kommunen und Regionen im demographischen Wandel  
Ein Beitrag aus: Kösters, Winfried (Hrsg.): Erfolgreiche Kommunalpolitik – Das Mandat optimal gestalten.  
Berlin 2004

Raabe Fachverlag

ISBN 3-8183-0509-9

Download unter [www.aktion2050.de](http://www.aktion2050.de)

## Gesundheit

Henrik Brinkmann, Maaike Dautzenberg, Richard Grol (Hrsg.)

**Quality Management in Primary Care**

European Practice Assessment

Gütersloh 2005, 144 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-790-1

Peter Buchen (Hrsg.)

**Gesundheit und Schulentwicklung**

Stuttgart 1999, 168 Seiten

Raabe Fachverlag

ISBN 3-8864-9411-X

Reinhard Busse, Sophia Schlette (Hrsg.)

**Gesundheitspolitik in Industrieländern**

aus dieser Reihe für Kommunen besonders wichtig:

Ausgabe 3

Im Blickpunkt: Transparenz und Rechenschaft,

(De)Zentralisierung, Informationstechnologien

Gütersloh 2004, 88 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-795-2

Deutscher Präventionspreis (Hrsg.)

Die Ergebnisse des Deutschen Präventionspreises werden jährlich veröffentlicht. Die Projektdokumentationen mit weiterführenden Inhalten sind zu erhalten über:

Geschäftsstelle Deutscher Präventionspreis

c/o Gunnar Stierle

Projekte im Gesundheitswesen

Richard-Wagner-Str. 15

32105 Bad Salzungen

Tel.: 05222 930083

Fax: 05222 930089

E-Mail: [Kontakt@deutscher-praeventionspreis.de](mailto:Kontakt@deutscher-praeventionspreis.de)

Ferdinand M. Gerlach

**Qualitätsförderung in Praxis und Klinik:  
eine Chance für die Medizin**

Stuttgart 2001, 331 Seiten

Thieme Verlag

ISBN 3-13-125891-8

Rainer Heinz

**Ziele, Leistungen und Steuerung des kommunalen  
Gesundheitsdienstes**

KGSt-Bericht 11/1998

zu beziehen über KGSt, Gutachten und Berichte,

Postfach 51 07 20, 50943 Köln

Klaus Hurrelmann

**Jugendgesundheitsurvey**

Internationale Vergleichsstudie im Auftrag  
der Weltgesundheitsorganisation WHO

Weinheim 2003, 336 Seiten

Juventa Verlag

ISBN 3-7799-1199-X

Internationales Netzwerk Gesundheitspolitik (Hrsg.)

Download der Netzwerkberichte unter [http://www.](http://www.healthpolicymonitor.org/en/Policy_Survey/Search_for_Policy_Reforms.html)

[healthpolicymonitor.org/en/Policy\\_Survey/Search\\_](http://www.healthpolicymonitor.org/en/Policy_Survey/Search_for_Policy_Reforms.html)  
[for\\_Policy\\_Reforms.html](http://www.healthpolicymonitor.org/en/Policy_Survey/Search_for_Policy_Reforms.html)

Peter Paulus

**Schulische Gesundheitsförderung – vom Kopf auf die Füße  
gestellt**

Von der gesundheitsfördernden Schule zur guten gesunden Schule

In: Kurt Aregger, Urs Peters Lattmann (Hrsg.): Gesundheits-  
fördernde Schule – eine Utopie? Konzepte, Praxisbeispiele,  
Perspektiven. S. 92–116

Luzern 2003, 230 Seiten

Institut für schulische Heilpädagogik

ISBN 3-0345-0082-3

## Sozialer Zusammenhalt

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

**Auf Worte folgen Taten**

Gesellschaftliche Initiativen zur Integration von Zuwanderern  
Gütersloh 2003, Ordner (638 Seiten) inklusive CD-ROM

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-640-9

Bertelsmann Stiftung, Bertelsmann Forschungsgruppe Politik  
(Hrsg.)

**Strategien gegen Rechtsextremismus, Band 1**

Ergebnisse der Recherche

Gütersloh 2005, 208 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-718-9

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

**Strategien gegen Rechtsextremismus, Band 2**

Handlungsempfehlungen für Politik und Praxis

Gütersloh 2005, 100 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204-719-7

Bertelsmann Stiftung, Bundesministerium des Innern (Hrsg.)

**Erfolgreiche Integration ist kein Zufall**

Strategien kommunaler Integrationspolitik

Gütersloh, erscheint im Januar 2006, ca. 160 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

ISBN 3-89204- 869-X

EQUAL IN.OWL, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

**Interkulturelles Sensibilisierungstraining**

Ein Weiterbildungsmodul für Fachkräfte der Arbeitsförderung

Bielefeld 2004, 62 Seiten

Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

EQUAL IN.OWL, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)  
**Migrantinnen und Migranten in Ausbildung und  
Beschäftigung – Integrationschancen durch Vernetzung  
und aktives Engagement**  
Bielefeld 2003, 84 Seiten  
Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

Elke Bruckner, Sigrid Meinhold-Henschel,  
Kerstin Schmidt, Claudia Walther  
**Herausforderungen erkennen – Daten und Fakten  
zur Lebensqualität**  
Gütersloh 2005  
Hrsg: Bertelsmann Stiftung/Gebit  
Erhältlich über [alexandra.dordevic@bertelsmann.de](mailto:alexandra.dordevic@bertelsmann.de)

Elke Bruckner, Kerstin Schmidt, Claudia Walther  
**Sozialer Zusammenhalt – Kitt in Kommune,  
Nachbarschaft und Familie**  
Erhältlich über [claudia.walther@bertelsmann.de](mailto:claudia.walther@bertelsmann.de)

Mozaik Consulting Atasoy & Özer GbR  
Interkulturelles Bildungs- und Beratungszentrum  
**MigrantInnen integrieren MigrantInnen**  
Ehrenamtliches Engagement von Migrantinnen und Migranten  
in Integrationshelfer- und Patinnennetzwerken  
Bielefeld 2005, Langfassung/ Kurzfassung  
Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

Marga Pröhl, Hauke Hartmann  
**Strategien der Integration. Handlungsempfehlungen  
für eine interkulturelle Stadtpolitik**  
Gütersloh 2003, 124 Seiten  
Verlag Bertelsmann Stiftung  
ISBN 3-89204-672-7

Alfred Reichwein, Stephanie Vogel  
**Integrationsarbeit – effektiv organisiert**  
Düsseldorf 2004  
Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
Bezug über das MfGSFF, Broschürenstelle, 40190 Düsseldorf  
oder Download unter [http://www.mgsff.nrw.de/medien/  
download/broschueren/material/integrationsarbeit-  
handbuch.pdf](http://www.mgsff.nrw.de/medien/download/broschueren/material/integrationsarbeit-handbuch.pdf)



## Kommunale Wirtschaftspolitik

Arkade Pauline (Hrsg.)

### **Schlüsselfähigkeiten in beruflichen Qualifizierungs- und Bildungsprozessen**

Ausbildung – Assessment – Aktivierende Beratung

Sigmaringen 2005, 35 Seiten

Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

Deutsche Angestellten-Akademie (Hrsg.)

### **Projekt job & kids**

Qualifizierung und Arbeitszeitberatung. Abschlussbericht und Curriculum

Bielefeld 2004, 40 Seiten

Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

EQUAL IN.OWL, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

### **BegLeitfaden**

Eine Handreichung für Praktikums- und Ausbildungsbetriebe

Bielefeld 2005, 41 Karten

Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

EQUAL IN.OWL, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

### **Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung**

Qualitätsstandards und Anforderungen an Arbeitsberatung und Arbeitsvermittlung

Bielefeld 2004, 97 Seiten

Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

EQUAL IN.OWL, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

### **Familienfreundliche Arbeitswelt**

Eine Investition in die Zukunft der Region

Bielefeld 2004, 102 Seiten

Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

EQUAL IN.OWL, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

### **Karriereknick Vaterrolle?**

Bielefeld 2004, 14 Seiten

Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

EQUAL IN.OWL, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

### **Neue Wege zur Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt**

Die Bilanz des Innovationsnetzwerkes für Beschäftigung in Ostwestfalen-Lippe

Bielefeld 2005, 71 Seiten

Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

REGE Regionale Personalentwicklungsgesellschaft mbH (Hrsg.)

### **Arbeitssuchende kompetent beraten und fördern**

Eine Weiterbildungskonzeption für Fallmanagement und Arbeitsmarktberatung

Bielefeld 2004, 26 Seiten

Gemeinschaftsinitiative EQUAL IN.OWL

Download unter [www.equal-in-owl.de](http://www.equal-in-owl.de)

## Kommunale Steuerung

Bernd Adamaschek, Marga Pröhl (Hrsg.)

### **Regionen erfolgreich steuern**

Regional Governance –

von der kommunalen zur regionalen Strategie

Gütersloh 2003, 214 Seiten

Verlag Bertelsmann Stiftung

Download unter <http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag/publikationen>

Arthur Benz, Dietrich Fürst, Heiderose Kilper

### **Regionalisierung**

Theorie – Praxis – Perspektiven

Opladen 1999, 171 Seiten

Verlag Leske + Budrich

ISBN 3-81002-517-8

Yves Michels

### **Kernkennzahlen in Kommunen. So funktioniert der kik Qualitätsvergleich**

Gütersloh 2004

Bertelsmann Stiftung

Erhältlich über [alexandra.dordevic@bertelsmann.de](mailto:alexandra.dordevic@bertelsmann.de)

Yves Michels (Hrsg.)

### **Kik – Kernkennzahlen in Kommunen. Ein Praxisbericht**

Gütersloh 2004

Erhältlich über [alexandra.dordevic@bertelsmann.de](mailto:alexandra.dordevic@bertelsmann.de)

Manfred Pook, Günter Tebbe

### **Berichtswesen und Controlling**

München 2002, 183 Seiten

Jehle Verlag

ISBN 3-7825-0432-1

Marga Pröhl, Birgit Stach, Günter Tebbe (Hrsg.)

### **Reform der Gemeindefinanzen – ein Vorschlag der Bertelsmann Stiftung**

Gütersloh 2003

Bertelsmann Stiftung

Erhältlich über [alexandra.dordevic@bertelsmann.de](mailto:alexandra.dordevic@bertelsmann.de)

Günter Tebbe

### **Arbeiten mit Kennzahlen: Anwendungserfahrungen aus den Projekten kik und Kompass der Bertelsmann Stiftung**

In: Sabine Kuhlmann, Jörg Bogumil, Hellmut Wollmann

(Hrsg.): Leistungsmessung und -vergleich in Politik und

Verwaltung. Konzepte und Praxis.

Stadtforschung aktuell, Band 96, S. 138-148

Wiesbaden 2004

Verlag für Sozialwissenschaften

Günter Tebbe

### **Erfahrungen mit Leistungsvergleichen aus Sicht der Bertelsmann Stiftung**

In: Albert Hofmeister (Hrsg.):

„Bewerten – Vergleichen – Gewinnen – Self-Assessment – Benchmarking – Quality Awards“

Bern 2001

Schriftenreihe der Schweizerischen Gesellschaft für

Verwaltungswissenschaften (SGVW), S. 253–279

ISBN 3-908128-41-2

Günter Tebbe

### **Kernkennzahlen in der Kommunalverwaltung**

In: Verwaltung, Organisation, Personal (VOP),

Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement

Sonderheft 1/2001, S. 20 ff.

Wiesbaden 1998–2001

Gabler Verlag

## Kontakt

Alexandra Dordevic

Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen

Telefon 05241 81-81363

E-Mail [alexandra.dordevic@bertelsmann.de](mailto:alexandra.dordevic@bertelsmann.de)

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