



# Verwaltungsreformen III

Prof. Dr. Jochen Franzke, Kommunalwissenschaftliches Institut, Universität Potsdam

*Vorlesung an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Potsdam*

*Potsdam, 7.12.2022*



## **Elemente des Neues Steuerungsmodells**

1. Verhältnis von Politik und Verwaltung im NSM (Beispiel Kommunen)
2. Produkte im NSM
3. Wettbewerb
4. Kosten- und Leistungsrechnung
5. Controlling
6. Personalmanagement
7. Qualitätsmanagement
8. Kundenorientierung



Verhältnis von Politik und Verwaltung auf kommunaler Ebene: Kreistag-Kreisverwaltung, Stadtverordnetenversammlungen-Stadtverwaltung, Gemeinderat-Gemeindeverwaltungen

**Warum so wichtig?** Erinnerung an schon genannte **Modernisierungslücken** in Kommunalverwaltung (KGSt 1993):

- **Strategielücke** wegen politischen Einzelfallentscheidungen, an Wahlterminen orientierter Kommunalpolitik statt nachhaltigem Politikstil;
- **Managementlücke** wegen fehlender Anreize und Druck zur Leistungsverbesserung in Verwaltung,
- **Motivationslücke** wegen unzufriedener Mitarbeiter,
- **Attraktivitätslücke** Kommunen als Arbeitgeber nicht attraktiv wegen hierarchischer Organisation und fehlender Ressourcenverantwortung wenig Gestaltungsspiel-räume für Führungskräfte und Mitarbeiter.



Hinzu kommt Spezifik kommunaler Entscheidungsprozesse

➤ **Verwaltungsdominanz im lokalen Entscheidungsprozess**, Zunehmender Unterschied zwischen **ehrenamtliche Kommunalpolitikern** und **hauptamtlicher Kommunalverwaltung**, Mehrzahl Ratsentscheidungen basieren auf Initiative kommunaler Verwaltungsführung, Kontrolle durch Gemeinderat schwach.

➤ **Rolle der Räte und Ratsmitglieder in der Krise**: Räte als zentrales lokales Entscheidungsgremium in den letzten Jahrzehnten geschwächt (Stärkung Bürgermeister als *City Manager* und Bürger durch direkte Demokratie), Budgetkompetenz weiter beim Rat

➤ **Doppelte Abhängigkeit**: Rat kann wegen fehlender Expertise ohne lokale Verwaltung keine wichtige politische Ziele und Programme festlegen, Letztere kann ohne Ratsentscheidungen nicht agieren; Zu viel Verflechtung führt zu Entscheidungsblockaden, Verfilzung, Durchsetzung von Gruppeninteressen, Korruption. Zu wenig Verflechtung zu einer Kultur des Misstrauens und der Unverantwortlichkeit.



### **NSM versucht diese Probleme zu lösen mit dem Ziel, die Steuerungsfähigkeit der politischen Entscheider wiederherstellen sowie Leistungsfähigkeit der Verwaltung stärken**

**Politisch-strategisches Management neu gestalten**, d. h. Fähigkeit politischer Akteure und Verwaltungsspitze stärken, politische Ziele bzw. Programme wirksam zu formulieren, umzusetzen, zu steuern und zu überwachen durch Neues Politikmanagement, „Steuerung auf Abstand“, Trennung strategischer Steuerung vom Leistungsvollzug.

#### **Was soll die Politik künftig tun? (Gemeinderat)**

- ▶ Formulierung eines strategischen Leitbildes für die Entwicklung der Kommune; Festlegung eines konkreten Programms der städtischen Leistungen.
- ▶ Entscheidung über Leistungstiefen, Vergaben und Privatisierungen sowie generelle Verwaltungsstrukturen u.a.
- ▶ Formulierung strategischer Leistungsziele (Leistungsvorgaben an kommunale Verwaltung insgesamt und für alle Ämter)
- ▶ Vergabe von Rahmenbudgets an kommunale Fachbereiche
- ▶ Regelmäßige Kontrolle der Umsetzung der Leistungsaufträge sowie der Budgeteinhaltung

### Was soll die kommunale Verwaltung künftig tun?

- ▶ Erhält mehr **Spielraum bei der Aufgabenerfüllung** im Rahmen der politischen Vorgaben
- ▶ Muss permanentes **Controlling** anbieten, das regelmäßig, unaufgefordert, steuerungs-relevant und verständlich berichtet, Zielerreichung und Abweichungen sichtbar machen

### Aufgaben der Fachbereiche (haben nunmehr Fach- und Ressourcenverantwortung)

- + Organisation und Personaleinsatz                      -+ Informationsversorgung und Digitalisierung
- + Haushalts- und Ressourcenplanung                      + Mittelbewirtschaftung
- + Betriebswirtschaftliche Kostenanalyse                      + Berichterstattung/Controlling

### Aufgaben des Zentralen Steuerungsbereiches

- ▶ Unterstützung Rats/Kreistages und Verwaltungsführung, insbesondere durch Information;
- ▶ Koordinierung der Fachbereichsplanungen;
- ▶ Vollzugskontrolle zentraler Politikleitlinien (Personal, Organisation, Finanzen);
- ▶ Planung, Kontrolle und Ausgleich des Gesamthaushaltes;
- ▶ Analyse der Leistungen der Fachbereiche im Rahmen des Controllings;
- ▶ Steuerung und Kontrolle der zentralen Datenbanken;
- ▶ Verwaltung der kommunalen Beteiligungen.

### Kontraktmanagement

- Abschluss einer Zielvereinbarung oder Kontrakt innerhalb einer Organisation aus, in dem für eine bestimmte Periode definiert wird, wer welche Ziele in nachprüfbarer Weise umsetzt.
- Beispielsweise können Politik und Verwaltung eine Vereinbarung über die von den Fachbereichen zu erzeugenden **Leistungen und Produkte** sowie über die dafür vorgesehenen **Budgets** treffen.
- Im Rahmen des NSM wird der Begriff des Kontraktmanagements **sowohl** für neue Beziehung zwischen Politik und Verwaltung als auch für Verhältnis zwischen Kernverwaltung und ausgegliederten Einheiten (interorganisatorisch) sowie für Beziehungen innerhalb einer verselbständigten Einheit (intra-organisatorisch) verwandt.

### Probleme bei der Umsetzung

- **Trennmodell Politik/Verwaltung** hat sich als nicht realisierbar erwiesen, Eigeninteressen der Politik zu stark, weiterhin Eingriffe in Verwaltungshandeln, später von KGSt abgeschwächt.
- **Professionalisierung Kommunalpolitik** wäre nötig, stößt aber an Grenzen des Ehrenamtes.
- **Gemeindegröße** beachten: Große Gemeinden mit Wettbewerbsdemokratie, kleine Gemeinden mit Konsensdemokratie.

**Definition:** Produkte sind "...das Ergebnis einer bestimmten Abfolge von vorher definierten Aktivitäten ...mit einem definierbaren *Wert oder Nutzen für den Empfänger*. Zusätzlich soll ein Produkt für die Steuerung der Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Behörde sinnvoll und geeignet sein." (Nach Handbuch der Standard-KLR des Bundes) oder „Das Ergebnis von Tätigkeiten und Prozessen“ (Output) (ISO 8402)  
Die Leistungen einer Behörde werden zu Produkten zusammengefasst, die Dreh- und Angelpunkte für die Beurteilung und Steuerung (u. a. der Wirtschaftlichkeit) sind.

Ein Produkt ist charakterisiert durch:

- **Ziel-/Ergebnisbezug**, d.h. auf ein (nach Möglichkeit) messbares Ergebnis ausgerichtet,
- **Adressatenorientierung**, d.h. es besteht Klarheit über den Empfänger der Leistung;
- **Vielfalt**: Kann ein Gut, eine Ware (Buch, Auto), eine Dienstleistung (Transport von Personen, fachliche Beratung, Auskunft) oder eine Information (Bescheid, Verwaltungsakt) sein.



### Unterscheidung externe und interne Produkte

- ▶ **Externen Produkte** betreffen Leistungsabgabe an externe Kunden, z. B. die Bürger, andere Verwaltungen, die Wirtschaft.
- ▶ **Interne Produkte** betreffen insbesondere Leistungen der Querschnittseinheiten bzw. der "Inneren Verwaltung" an "interne" Kunden.
- ▶ **Fachspezifische interne Produkte** sind Kernleistungen, denen kein externer Empfänger zugeordnet werden kann z.B. Erzeugen von Informationen in Datensammlungen, die danach nicht in ein externes Produkt einfließen.

Mundhenke 2003

### Produkte als Informationsträger

- ▶ "Produkte informieren einheitlich und nach festgelegten Kriterien über Ergebnisse (output) des Verwaltungshandelns und setzen diese in Beziehung zum Ressourcenverbrauch“, sind daher zentrale Maßeinheit und Steuerungsgröße in NSM.
- ▶ Zusammenfassung einzelner Leistungen oder mehrerer ähnlicher Leistungen zu Produkten (nach bestimmten Merkmalen)



### Produkte als Informationsträger (Fortsetzung)

- ▶ Produktdefinition/Produktbeschreibungen: dafür sollen nur jene Informationen zusammen-gefasst werden, die für eine effektive Steuerung notwendig sind, Produkte/Produktgruppe / Produktbereiche/Produktplan
- ▶ **Nutzerbedürfnisse** als Kriterium für Produktdefinitionen ("Ohne Produkte keine Kundenorientierung".)
- ▶ **Vergleichbarkeit** von Produkten muss gesichert werden
- ▶ Produktkataloge als **Endpunkt** eines an Steuerungserfordernissen, Nutzerbedürfnissen, Produktverantwortlichkeiten und Sinnzusammenhängen orientierten Produktdefinition (einschließlich des Hinterfragens der Ablauforganisation)



### **Produkte als Kostenträger**

- ▶ Grundlage ergebnisorientierten Haushaltswesens;
- ▶ über Kostenträgerrechnung lassen sich Produkte Kostenträgern verursacher-gerecht und verantwortungsbezogen zuordnen;
- ▶ Voraussetzung für Bildung produktbezogener Budgets;
- ▶ Voraussetzung für Kosten- und Leistungsvergleiche;
- ▶ Neue "Währung" politisch-administrativer Entscheidungstätigkeit in NSM;
- ▶ Produkte sollen Erfolge und Misserfolge der Fachbereiche transparent machen;
- ▶ Produkte sollen Controlling ermöglichen.



### **Beispiel: Produktkatalog der Berliner Bezirke**

- ▶Aktuell: Produktkatalog der Berliner Bezirke Version 26.0 (2022)
- ▶Systematische Beschreibung der Leistungen, welche die Bezirke erbringen, wie z.B. Jugendhilfe, Sportförderung, Materielle Soziale Hilfen, Volkshochschulen usw.
- ▶Leistungen sind als Kostenträgern (Produkte) in sogenannten Produktblättern definiert, die auch Erläuterungen zur Produktzielen, zu Zielgruppen, zur exakten Kosten- und Mengenerfassung sowie Qualitätskriterien.
- ▶Produktkatalog als Grundlage für Vollkostenrechnung und Budgetierung der Berliner Bezirke.

Quelle: <https://www.berlin.de/ba-pankow/politik-und-verwaltung/geschaeftsstelle-produktkatalog/>

Außerdem Kostenvergleiche Senats- bzw. Bezirksverwaltungen Berlin:  
<https://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/downloads/artikel.6347.php>.

Berliner Senatsverwaltungen im Kostenvergleich 2017, Bezirksverwaltungen 2018.

# Produkte im NSM



Produktblatt

Version: 24.1/2020

Stand: 01.03.2020

<b>Produkt:</b> 80631	<b>S-Fachvermögen - Bereitstellung von Flächen / Immobilien zur verwaltungseigenen Nutzung ohne Schulflächen</b>		
	<b>Kurzbezeichnung (ProFiskal): S-Infrastrukt. o. Schulen</b>		
<b>Produkt-Gruppe:</b>	5373 Objektmanagement FM	<b>Produkt-Bereich:</b>	1152 Gebäude- und Immobilienmanagement
<b>Fachgebiet:</b>	33 Bezirksamt/Politisch-administrativer Bereich Serviceeinheit Facility Management		
<b>Produktempfängerkreis:</b> Intern	<b>Produkte mit Transferbezug:</b>		
<b>voraussichtliche Finanzierung:</b> Verwaltungsintern zu finanzieren			
<b>Bezugsgröße:</b>	Bereitgestellte Fläche in qm BGF		

## 1 Produktdefinition

### Produktbeschreibung:

Das Produkt trägt die Verwaltungskosten für die Bereitstellung der fachlich / betrieblich genutzten Immobilien und Flächen außerhalb von Schulflächen (ohne Öffentliche Grünflächen und Straßenland) durch die mit der Aufgabe befassten Einheiten. Hierbei handelt es sich sowohl um die im Eigentum des Bezirks befindlichen, als auch um angemietete Flächen. In Zusammenhang mit der Aufgabe der Flächenbereitstellung können auch Beratungs- und Analyse-/Optimierungstätigkeiten erfolgen.

### Regionalität:

## 2 Mengen- und Kostenerfassung

### Hinweise zur Bezugsgröße/Mengenerfassung:

Die Brutto-Grundfläche (BGF) aller zu betreuenden Objekte wird nach DIN 277 ermittelt und in Quadratmetern (qm) als monatliche Dauerbuchung erfasst. Somit ergibt sich im Jahr das 12-Fache dieses BGF-Wertes als Bezugsgröße.)

### Hinweise zur Mengenrevision:

### Hinweise zur Kostenerfassung:

**PERSONALKOSTEN:**  
Das Produkt trägt alle Personalkosten der Verwaltung des Fachvermögens, insofern diese nicht aus Gründen der Kostentransparenz und Verrechnungsgenauigkeit anderen Serviceprodukte zuzuordnen sind (z.B. ist der Verwaltungsaufwand für Bauunterhaltung nicht diesem, sondern dem Produkt 80380 - Architekten- und Ingenieurleistungen der technischen Gebäudeverwaltung zuzuordnen).  
Weitere Tatbestände aus denen Kostenbuchungen folgen:  
Bereitstellung verwaltungseigener Flächen:  
\* Flächenmanagement/ Raumbelastungsplanung und -vergabe  
\* Kommunikation mit den Nutzenden  
\* Beseitigung von Mängeln der bereitgestellten Fläche / des Objektes  
Anmietvorgänge:  
\* Bestimmung des Raumbedarfs und der qualitativen Anforderungen  
\* Einholung und Bewertung von Angeboten  
\* Vertragsverhandlung und -abschluss

Impressum: Geschäftsstelle Produktkatalog der Bezirke  
Senatsverwaltung für Finanzen

80631 - 1

# Produkte im NSM



## Produktblatt

Version: 24.1/2020

Stand: 01.03.2020

- \* Übernahme der Mietfläche
  - \* Vertragsmanagement, Sicherstellung der Einhaltung von Vertragsvereinbarungen und -terminen
  - \* Prüfen und Begleichen der Nebenkostenabrechnung
  - \* Koordination der Beseitigung von Mängeln des gemieteten Objektes
  - \* Durchführung von Umbauten / Schönheitsreparaturen
  - \* Flächenübergabe
  - Objektverwaltung und Steuerung von Dienstleistungen:
    - \* Verhandlung, Abschluss, Betreuung und Beendigung von Ver- und Entsorgungsverträgen sowie von sonstigen Dienstleistungs-, Verwalter- und Versicherungsverträgen
    - \* Nebenkostenabrechnung
    - \* Durchführung von Reparaturen und kleinen Baumaßnahmen durch die Objektverwaltung
    - \* Erfassung, Eingabe und Pflege aller notwendigen Daten des Objektmanagements
  - Kostenoptimierung und Beratung:
    - \* Durchführung von Analysen und Vergleichsstudien
    - \* Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen
    - \* Beratung und Bewirtschaftungs- und Unterhaltsfragen
- SACHKOSTEN:**  
Wird nur die Verwaltung von Immobilien des Fachvermögens Dritten (=gebäudeverwaltende Stellen außerhalb des Bezirks der Fachvermögensträger ist) gegen Entgelt übertragen, so sind diese Kosten auf dem Produkt als Sachkosten zu erfassen.  
**NICHT AUF DEM PRODUKT SONDERN AUF DEM IKT ZU ERFASSEN SIND:**  
- Mietzahlungen bei Anmietung von Gebäuden (auch in "Mieter-Vermieter-Modellen")  
- Personalkosten für Leistungen, die Betriebskosten für die Gebäude darstellen, wie z.B. Hausmeister, Haushandwerker, Pförtner  
- das Gleiche gilt für Kosten, die durch Beauftragung dieser Leistungen an Dritte entstehen

### Hinweise zur Verrechnung für interne Produkte/Verrechnungskostenträger:

Das Produkt wird an die Infrastrukturkostenstelle und die betreffenden Infrastrukturkostenträger im Bezirk verrechnet.

### Hinweise Serviceprodukte:

SE Facility Management

## 3 Leistungen des Produktes

- \* Vermittlung von verwaltungseigenen Flächen und Immobilien / Koordinierung unterschiedlicher Nutzer / Vereinbarungen zur Raumnutzung
- \* Beratung in Bewirtschaftungs- und Unterhaltungsfragen
- \* Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
- \* Bewirtschaftungsvergleiche, Erarbeitung von Kostensenkungsvorschlägen; interkommunale Kennzahlenvergleich
- \* Objektverwaltung; Zahlung von Grundsteuer / sonstige Abgaben; Versicherungen / Schadenersatz
- \* Vermittlung von Flächen externer Anbieter (freier Markt)
- \* Mietvertragspflege und -bearbeitung
- \* Steuerung von Dienstleistungen für Flächen und Immobilien
- \* Haushaltstechnische Planung und Steuerung für die zu bewirtschaftenden Energie- und Gebäudebewirtschaftungstitel Bedarfsgerechte Bestellungen sowie Abschluss, Fortschreibung und Abrechnung von Liefer- und Dienstleistungsverträgen dazu, einschließlich deren haushalts- und buchungstechnischer Abwicklung

## 4 Rechts- und Auftragsgrundlagen

### Rechtsgrundlage:

GGO, LHO, DWVO, StrReinG, BWG, KrW-/AbfG, SPAN, KJHG, HEGr, BGB, EGBGB, VermG, VZOG, WEG, HeizkostenV, BetrKV, EEG, TrinkwV, AbfAusschlußVO, EichG, SchädlingsVO

## 5 Produktziele und -qualitäten

### Zielgruppe:

Alle Kostenstellen, die Flächen/Immobilien nachfragen und /oder nutzen

Impressum: Geschäftsstelle Produktkatalog der Bezirke  
Sonstverwaltung für Finanzen

80631 - 2

# Produkte im NSM



## Produktblatt

Version: 24.1/2020

Stand: 01.03.2020

Kostenstellen, die im Rahmen der Flächenbereitstellung Beratungsleistungen in Anspruch nehmen

### Produktziele:

Optimal unterstützende und möglichst wirtschaftliche Bereitstellung von Flächen / Immobilien für die Fachaufgaben der Verwaltung.

### Qualitätsziele:

Hohe Zufriedenheit der Zielgruppe mit der Qualität der Flächenbereitstellung, z. B. Flächenzuschnitt, hohe Zufriedenheit mit der Qualität und der Bearbeitungszeit der Mängelbeseitigung  
hohe Kosten- / Leistungstransparenz, Kosteneffizienz /-optimierung

### Qualitätsindikatoren:

1. Schnelle Bearbeitung von Mängelanzeigen

### Kommentar:

## 6 Gender-Informationen

### Genderziele:

### Gender-Indikatoren:

### Zählhinweis für Gender-Budget-Analyse:

## 7 Zusätzliche Informationen

### Aktuelle Produktberichte:

#### Produktvergleichsbericht:

[http://senfinweb001.senfin.verwalt-berlin.de/nfm/beri-e/bezirke/1812/1812\\_80631.xlsx](http://senfinweb001.senfin.verwalt-berlin.de/nfm/beri-e/bezirke/1812/1812_80631.xlsx)

#### Produktbudgetvergleichsbericht:

Für dieses Produkt liegt kein Produktbudgetvergleichsbericht vor.



### **Soll als „Motor“ des NSM dienen**

### **Behörden und deren Mitarbeiter animieren, ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeiten auszuschöpfen**

- Nur so kann Dienstleistungsunternehmen öffentliche Verwaltung volle Leistung erbringen.
- Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente alleine reicht nicht aus, um bessere Effizienz und höhere Effektivität zu gewährleisten.
- Für wirklichen Effizienzdruck sorgt letztlich nur ein funktionierender Wettbewerb.
- Wettbewerb soll für Produkt- und Budgetverantwortlichen Vergleichsmöglichkeiten schaffen und Zwang erzeugen, Leistungen ständig zu optimieren.
- Soll marktorientiertes Handeln fördern, das die Zukunft der betreffenden Institution sichern hilft.

## Probleme bei Wettbewerbsimplementierung im Bereich der öffentlichen Verwaltung

- Für deren Produkte fehlt oft ein Markt (keine Gewinnerwartung)
- Monopolcharakter vieler öffentlicher Leistungen
- Beim Vorliegen eines Marktes für Verwaltungsprodukte ist „die Verwaltung vom Markt her keiner direkten Existenzgefährdung ausgesetzt“.
- Kostendeckungsgrad bei kommunalen Leistungen meist gering, 10 % bei Bibliotheken, 30 % bei Kinderhorten, 80 % im ÖPNV und bis zu 95 % bei Bestattungseinrichtungen, Abwasser- und Wasserversorgung.

### Formen

I Marktwettbewerb

II Virtueller Wettbewerb (Leistungsvergleiche, Benchmarking, Preisvergaben)

### I Marktwettbewerb:

- Bei Verwaltungsprodukte, die ähnlich von der Privatwirtschaft erstellt werden können (z.B. Straßenreinigung oder Grünflächenunterhaltung, Bau) muss Wettbewerb um diese Produkte mit Privatwirtschaft erfolgen (nach **EU-Wettbewerbsregeln**)
- „Die Gemeinde hat im Interesse einer sparsamen Haushaltsführung dafür zu sorgen, dass Leistungen, die von privaten Anbietern wirtschaftlicher erbracht werden können, **diesen Anbietern übertragen werden.**“ Art 91, Kommunalverfassung Brandenburg (Privatisierungsgebot)
- Wettbewerb führt in Privatwirtschaft zur Leistungssteigerung, ob privatwirtschaftliche Unternehmen in den Bereichen der Daseinsvorsorge leistungsfähiger als öffentliche Unternehmen sind ist umstritten, Privatisierungsergebnisse kommunalen Eigentums differenziert
- Privatisierung öffentlicher Aufgaben Grenzen gesetzt (Gewährleistung, Monopole, Soziale Dimension, Bürgereinstellungen)

## **II Virtueller Wettbewerb: Durch Wettbewerbssurrogate sollen wettbewerbsähnliche Situationen geschaffen werden.**

- ▶ Voraussetzung Kosten- und Leistungstransparenz, um Kostentreiber zu ermitteln (durch KLR/ Outputorientierung unterstützt)
- ▶ Kennzahlen können helfen, Produkte nach Kosten, Leistungsumfang und Qualität zu vergleichen, ermöglichen vergleichende Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und veränderte Steuerungsansätze

### **Leistungsvergleiche**

- ▶ Neuer Artikel GG seit 2010: „Bund und Länder können zur Feststellung und Förderung der Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltungen Vergleichsstudien durchführen und die Ergebnisse veröffentlichen.“ (Art. 91d)

- ▶ Leistungsvergleiche im engeren Sinne:

- Ganzheitlich auf **vier Zieldimensionen Auftragserfüllung, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit** ausgerichtet;

Dauerhaft bzw. regelmäßige Vergleiche in oder zwischen Behörden in Bezug auf gleiches Aufgabenspektrum zur Leistungsverbesserung

## Leistungsvergleiche im weiteren Sinne:

**alle Formen internen oder externen (horizontalen, vertikalen und intersektoralen) Benchmarkings**, d. h. der Suche nach den besten Praktiken, um Leistungserbringung zu verbessern.

### **Top-down-Ansatz: Entwicklung und Umsetzung eines Leistungsvergleichskonzeptes**

- ▶ In Bundes- bzw. einer Landesverwaltung (z. B. im Rahmen der Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens)
- ▶ Länderübergreifend (z. B. im Rahmen der Ministerpräsidenten- oder Fachminister-Konferenzen).

**Bottom-up-Ansätze:** Planung und Organisation von Leistungsvergleichen in Behörden

- einzelner Fachbehörden der Bundes-, Landes- oder Kommunalverwaltung (z. B. durch Pilotierung neuer oder Übertragung bestehender Verfahren)  
ggf. sukzessive Flächendeckung (auf freiwilliger Basis)



### Aktuelle Beispiele

- ▶ Internationale Schulleistungsstudie **PISA** im Auftrag der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) erfasst Kompetenzen von 15-jährigen Jugendlichen beim Lesen, in der Mathematik und den Naturwissenschaften.
- ▶ **Leistungsvergleich zwischen Finanzämtern:** gemeinschaftlich entwickeltes Controlling-Instrument, derzeit in den Ländern Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen genutzt, siehe <http://www.leistungsvergleich.de/>.
- ▶ **Bildungsmonitor 2022:** Ziel, Stärken und Schwächen der Bildungssysteme der einzelnen Bundesländer herauszuarbeiten und Veränderungen über die Zeit hinweg zu dokumentieren. Jährliche Vergleichsstudie seit 2004 vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) erstellt.
- ▶ **Kommunen:** KGSt-Vergleichsringe aktuell: Bürgerbüro, Feuerwehr, Friedhof- und Bestattungswesen, Führerschein, Gebäudemanagement, Grünflächen, Kfz-Zulassung, Kleine Kommunen.



### **Benchmarking**

- Vereinfacht: "Besser werden durch Lernen von anderen".
- Objektiver Vergleich von Kosten, Leistungen, Wirkungen, Prozessen, Technologien oder Strukturen mit anderen Einheiten (intern/horizontal/intersektoral/vertikal/international) anhand von definierten Kennzahlen oder Standards, um Möglichkeiten der Verbesserung zu ermitteln und von anderen zu lernen: Best Practice.
- Quasi-Wettbewerb für öffentliche Verwaltung (wenn Ergebnisse veröffentlicht werden)

### III Preise für ausgezeichnete Kommunen

- ❑ Bundesministerium für Bildung und Forschung und Deutsche UNESCO-Kommission ehren herausragende Bildungsinitiativen für **nachhaltige kommunale Entwicklung**, z. B. in Hamburg, wo diese durch behördenübergreifende Zusammenarbeit mit herausragendem Engagement strukturell und ganzheitlich vorangetrieben wird.
- ❑ **„FAHRRADFREUNDLICHE KOMMUNE“**: Landesauszeichnung in Baden-Württemberg, die von der Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg im Auftrag des Verkehrsministeriums koordiniert wird, Heilbronn (2019).
- ❑ **Klimaaktive Kommune**: Wettbewerb des Bundesumweltministeriums und des Deutschen Instituts für Urbanistik, 2018 gewann in Kategorie 2 „Klimaanpassung in der Kommune“ die Stadt Solingen (Nordrhein-Westfalen) für „Wassersensible Umgestaltung von Stadtquartieren“.
- ❑ **Gender Award – Kommune mit Zukunft**: Bundesfamilienministerium würdigt 2018 vorbildliche kommunale Gleichstellungsarbeit in der Region Hannover sowie den Städten Frankfurt am Main und Düsseldorf.

## Schlussfolgerungen



- ▶ Drei wesentliche Elemente NSM konzeptionell kurz vorgestellt: Verhältnis von Politik und Verwaltung im NSM (Beispiel Kommunen), Produkte im NSM, Wettbewerb
- ▶ Alle drei weiterhin relevant für Verwaltungsreformen, wenn auch häufig nicht mehr unter dem Label NSM
- ▶ Vorteil öffentlicher Sektor: Erfolgsrezepte müssen nicht – wie in Privatwirtschaft – geheim gehalten werden, Schafft größere Chance für Erfahrungsaustausch