

Tätigkeitsbericht
2014 - 2017
und Strategie
2017 - 2020

Gut aufgestellt. Für Sie!



Tätigkeitsbericht
2014 - 2017
und Strategie
2017 - 2020

**Gut aufgestellt.
Für Sie!**

Inhalt

Rückblick 2014 – 2017	06 - 07 Eröffnung Vorwort		09 - 15 Aus der KGSt		17 - 37 KGSt®- Programmbereiche Arbeitsergebnisse 2014 – 2017		39 - 47 KGSt®- Geschäftsbereiche	
		49 - 51 Der Zentrale Service der KGSt		53 - 61 KGSt®- Informationen				
Ausblick 2017 – 2020	62 - 65 Strategische Ausrichtung der KGSt		66 - 79 Denkrichtungen der KGSt		80 - 81 Entwicklung der Geschäftsbereiche der KGSt		82 - 83 Verwaltungsrat der KGSt Gut aufgestellt	
		84 - 85 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KGSt Gut aufgestellt						



**Rainer
Christian Beutel**
Vorstand



**Prof. Dr.
Hans-Günter Henneke**
Vorsitzender des
KGSt®-Verwaltungsrats

Eröffnung

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

auf drei ereignisreiche Jahre blicken wir mit unserem neuen Tätigkeits- und Strategiebericht zurück. Viele aktuelle und wichtige kommunale Themen und Problemstellungen haben wir in diesem Zeitraum aufgegriffen, geeignete Lösungen und Strategien entwickelt und unsere Leistungen weiter ausgebaut. Unter anderem sind wir Anfang 2017 mit unserem neuen KGSt®-Portal mit zusätzlichen und verbesserten Funktionen in eine neue digitale Zukunft unseres Angebots- und Leistungsportfolios gestartet.

Auch auf die durch die Flüchtlingsströme entstandenen besonderen Herausforderungen für Kommunen reagierte die KGSt 2015 sofort – das Kompetenzteam Flüchtlingsmanagement (heute Flüchtlings- und Integrationsmanagement) ging an den Start und unterstützt seitdem unsere Mitglieder mit einer Wissens- und Austauschplattform schnell und praxisorientiert.

Der weiterhin starke Mitgliederzuwachs der vergangenen drei Jahre bestätigt den Erfolg unserer Anstrengungen: Über 150 Kommunen und Institutionen haben wir seit 2014 als neue Mitglieder gewonnen. Und so konnten wir uns im Februar dieses Jahres über einen besonderen Höhepunkt in der Geschichte der KGSt freuen: Mit dem Beitritt des bayerischen Landkreises Amberg-Sulzbach haben wir erstmals die Grenze von 2 000 Mitgliedern erreicht und mittlerweile überschritten.

Seit 2006/2007 bis heute können wir somit einen ebenso stetigen wie starken Anstieg unserer Mitgliederzahlen verzeichnen. Insgesamt rund 77 Millionen Einwohner leben heute in den Mitglieds-Städten, -Kreisen und -Gemeinden der KGSt. Dieses anhaltende Wachstum freut uns besonders, zumal wir dadurch auch die Mitgliedsbeiträge lange Zeit stabil halten

können. So haben wir zuletzt mit Wirkung vom 1. Januar 2012 die Beiträge moderat erhöht und arbeiten jetzt im sechsten Jahr mit gleichbleibenden Beiträgen. Mit unserem Tätigkeits- und Strategiebericht blicken wir traditionsgemäß auch in die Zukunft und erläutern die strategische Ausrichtung der KGSt in den kommenden drei Jahren.

KOMMUNE. GEMEINSAM. DENKEN. lautet das Motto des diesjährigen KGSt®-FORUMS in Kassel. Analog dazu bilden sechs Denkrichtungen die inhaltlichen Leitlinien der Veranstaltung und der mittelfristigen Arbeitsplanung der KGSt in den kommenden drei Jahren.

Die wirksame Unterstützung unserer Mitglieder bei der Bewältigung der immer anspruchsvolleren kommunalen Aufgabenstellungen hat für uns auch in Zukunft erste Priorität. Durch die Zusammenarbeit in Gutachterausschüssen, Arbeitsgruppen, Innovationszirkeln, Lenkungsgruppen und verstärkt auch in webbasiert organisierten Diskussionsforen erfahren wir aus erster Hand, wo im Management der Städte, Kreise und Gemeinden Schwerpunkte in den Herausforderungen liegen, wo sich entsprechende Arbeitsprioritäten ergeben und wo konzeptionelle Lösungen gefragt sind. Hier setzen wir an, um unseren Mitgliedern mit geeigneten Lösungen, Empfehlungen und Strategien in vielen Situationen helfen zu können.

Kommunale Expertinnen und Experten unserer Mitgliedskommunen bringen ihr Know-how ein und sorgen so für die praktische Umsetzbarkeit und fachliche Qualität unserer Empfehlungen. Dafür danken wir unseren Mitgliedern!

Lassen Sie uns gemeinsam diesen erfolgreichen Weg auch in den nächsten Jahren fortführen.

Ihr

Rainer Christian Beutel
Vorstand

Ihr

Prof. Dr. Hans-Günter Henneke
Vorsitzender des KGSt®-Verwaltungsrats



Aus der KGSt

Mitgliederversammlung
Verwaltungsrat
Mitgliederentwicklung
Finanzen
Geschäftsstelle



Entwicklung der Mitgliederzahlen
* Stand August 2017

Mitgliederversammlung

Die Mitgliederversammlung ist das oberste Organ der KGSt. Sie fasst Beschlüsse über Satzungsänderungen und über sonstige Angelegenheiten, die ihr vom Verwaltungsrat vorgelegt werden. Die Mitgliederversammlung wählt die Mitglieder des Verwaltungsrats. Sie wird vom Vorsitzenden des Verwaltungsrats mindestens einmal innerhalb von drei Jahren einberufen.

Vorsitz und Beschlussfähigkeit

Den Vorsitz in der Mitgliederversammlung führt der Vorsitzende des Verwaltungsrats. Die Mitgliederversammlung ist beschlussfähig, wenn mehr als die Hälfte der Stimmen vertreten ist. Es gilt einfache Stimmen-

mehrheit. Bei Beschlüssen über Satzungsänderungen bedarf es der Zustimmung von drei Viertel der vertretenen Stimmen.

Stimmrechte der Mitglieder

In die Mitgliederversammlung entsendet jedes Mitglied einen Vertreter. Sein Stimmrecht beträgt bei Gemeinden und Gemeindeverbänden je angefangene 50000 der Einwohner eine Stimme, bis zur Höchstzahl von 20 Stimmen. Das Stimmrecht der Kreisvertreter beträgt je angefangene 100000 der Einwohner eine Stimme. Jedes Mitglied kann seine Stimme auf ein anderes Mitglied übertragen.

Der Verwaltungsrat legt die allgemeinen Bestimmungen über die Anstellung der Dienstkräfte fest und beschließt über die Anstellung und Entlassung im einzelnen Fall, soweit er diese Befugnis nicht dem Vorstand überträgt. Er erlässt die Geschäftsordnung für den Vorstand und beschließt über alle sonstigen Angelegenheiten, die einer sachlichen Entscheidung bedürfen, soweit die Entscheidung nach dieser Satzung nicht der Mitgliederversammlung oder dem Vorstand zukommt.

Zusammensetzung und Wahl

Der Verwaltungsrat besteht aus mindestens sechsunddreißig Persönlichkeiten, die in der kommunalen Praxis erfahren sind und sich für die Arbeit der KGSt in der Vergangenheit bereits besonders aufgeschlossen gezeigt haben. Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden von der Mitgliederversammlung für den Zeitraum bis zur nächsten ordentlichen Mitgliederversammlung gewählt. Diese findet alle drei Jahre auf dem KGSt®-FORUM statt. Eine Wiederwahl der Mitglieder ist möglich. Die Mitgliedschaft einer Persönlichkeit im Verwaltungsrat endet automatisch mit dem Ausscheiden aus der für die Wahl maßgeblich gewesenen kommunalen Tätigkeit. Der Vorstand der KGSt ist kraft seines Amtes stimmberechtigtes Mitglied des Verwaltungsrats. Zu Beginn seiner Wahlzeit wählt der Verwaltungsrat aus seiner Mitte einen Vorsitzenden sowie einen ersten, zweiten und dritten Stellvertreter. Die Verwaltungsratssitzungen finden mindestens zweimal jährlich statt. Der Verwaltungsrat setzt eine Personal- und Finanzkommission ein, die aus bis zu zehn Mitglie-

dern des Verwaltungsrats besteht. Sie berät über den Wirtschaftsplan und den Jahresabschluss. Außerdem kontrolliert sie die Entwicklung der Finanzen und die Abwicklung des Wirtschaftsplans. Die Personal- und Finanzkommission berichtet dem Verwaltungsrat regelmäßig. Im Berichtszeitraum tagte der Verwaltungsrat der KGSt bisher sechs Mal.

2014 wurde Dr. Ivo Holzinger, Oberbürgermeister der Stadt Memmingen, zum Vorsitzenden des Verwaltungsrats gewählt. Erster Stellvertreter wurde Prof. Dr. Hans-Günter Henneke, Hauptgeschäftsführer des DLT, zweiter Stellvertreter Bürgermeister Hans-Josef Vogel aus Arnsberg und dritter Stellvertreter Dr. Bernd Vöhringer, Oberbürgermeister der Stadt Sindelfingen.

Am 20. November 2016 wurde Dr. Ivo Holzinger nach einer Amtszeit von insgesamt 36 Jahren als Oberbürgermeister in Memmingen in den Ruhestand verabschiedet. Damit endete gleichzeitig seine Tätigkeit als Vorsitzender des Verwaltungsrats der KGSt. Als langjähriges Mitglied des KGSt®-Verwaltungsrats und zuletzt als Vorsitzender setzte er sich in dieser Zeit überaus engagiert für die KGSt®-Mitglieder ein. Sein Amt übernahm Prof. Dr. Hans-Günter Henneke, erster Stellvertreter wurde Bürgermeister Hans-Josef Vogel, zweiter Stellvertreter Oberbürgermeister Dr. Bernd Vöhringer.

Eine Übersicht über die Mitglieder des Verwaltungsrats ist auf Seite 82/83 abgebildet.

Verwaltungsrat



Dr. Ivo Holzinger
Vorsitzender
des Verwaltungsrats
2014–2016



Prof. Dr. Hans-Günter Henneke
Vorsitzender des Verwaltungsrats
ab 2016, zuvor Erster
stellvertretender Vorsitzender



Hans-Josef Vogel
Erster stellvertretender
Vorsitzender

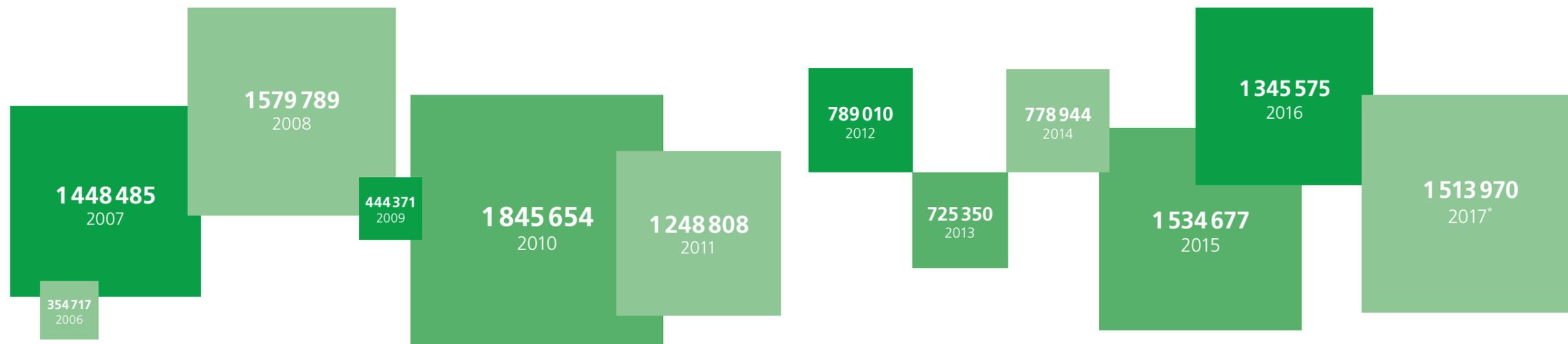


Dr. Bernd Vöhringer
Zweiter stellvertretender
Vorsitzender

Der Verwaltungsrat ist nach der Mitgliederversammlung das höchste Organ der KGSt. Er legt die Richtlinien für die Arbeit der KGSt fest – insbesondere den Arbeitsplan – und entscheidet in allen Fragen von grundsätzlicher Bedeutung. Der Verwaltungsrat entscheidet über

die Aufnahme von Mitgliedern. Er beschließt den Wirtschafts- und Stellenplan, bestimmt die Jahresbeiträge der KGSt®-Mitgliedskommunen und stellt den Jahresabschluss fest. Außerdem bestellt der Verwaltungsrat den Vorstand der KGSt und entlastet ihn auch.

Mitgliederentwicklung



Entwicklung der Einwohnerzuwächse der Mitglieder in der KGSt
(Saldo aus Kündigungen und Beitritten)
* Stand Juni 2017

Im Februar 2017 hat die KGSt ein wichtiges Ziel erreicht: Mit dem bayerischen Landkreis Amberg-Weizsach ist das 2000. Mitglied in die KGSt eingetreten. Nahezu wöchentlich kommen neue Mitglieder dazu, sodass die KGSt mit Stand 30. Juni 2017 genau 2020 Mitglieder zählt. Damit haben sich in den vergangenen drei Jahren, im Berichtszeitraum nach dem KGSt®-FORUM 2014, mehr als 150 weitere Städte, Kreise und Gemeinden mit insgesamt rund 4,4 Millionen Einwohnern, aber auch zahlreiche Institutionen für eine Mitgliedschaft bei der KGSt entschieden.

Start mit 12 Mitgliedern

Das Überschreiten der 2000er-Schwelle ist ein Meilenstein in der 68-jährigen KGSt-Geschichte. Am 1. Juni 1949 startete die „Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung“ mit genau 12 Mitgliedern. Ein Jahr später waren es bereits fast dreimal so viele. Danach ging die Mitgliederzahl kontinuierlich nach oben.

Unter dem Leitmotiv „Wir entwickeln Lösungen – mit der KGSt auf dem richtigen Kurs“ kann die KGSt seit nunmehr 11 Jahren einen ebenso stetigen wie starken Anstieg der Mitgliederzahlen um rund 500 Mitglieder verzeichnen. Rund 77 Millionen Einwohner leben heute in den Mitglieds-Städten, -Kreisen und -Gemeinden der KGSt.

Erstes Mitglied aus der Schweiz

Seit Beginn berät und unterstützt die KGSt – unabhängig vom Staat und den politischen Parteien – ihre Mitglieder bei aktuellen und wichtigen kommunalen Themen. Heute ist die KGSt der kommunale Ansprechpartner für alle Fragen im Finanz-, Organisations-, Personal- und Informationsmanagement und kommunale Wissensdrehscheibe für große, mittlere und kleine Kommunen aus Nord und Süd, Ost und West. Viele Städte, Kreise und Gemeinden aus Deutschland und Österreich sind ihr bereits über Jahrzehnte hinweg verbunden. Die nördlichste Mitgliedsstadt ist Flensburg, die südlichste Villach. Die größte Mitgliedskommune ist Berlin, die kleinste die Inselgemeinde Wangerooge. Mit der Stadt Gossau wurde 2016 die erste Kommune aus der Schweiz Mitglied der KGSt.

Noch mehr Leistungen für kleine Kommunen

In den letzten Jahren wurden besonders die Leistungen für kleine Kommunen unter 25000 Einwohner noch stärker in den Mittelpunkt gerückt. In zahlreichen Arbeitsergebnissen geht es um Themen für kleine Kommunen, es gibt Infotage, Innovationszirkel und Vergleichsringe speziell für kleine Kommunen. Natürlich kann jede kleine Kommune als KGSt®-Mitglied auch das gesamte Leistungsangebot uneingeschränkt nutzen. Außerdem wurde für Kommunen mit weniger als 10000 Einwohnern die Größenklasse 7 neu ge-

schaffen. Was viele nicht wissen: Für die Aufnahme als KGSt®-Mitglied ist keine Mindestgröße vorgeschrieben. Jede Kommune im deutschsprachigen Raum kann KGSt®-Mitglied werden.

Praxisorientierte Lösungen und Konzepte

Der starke Mitgliederzuwachs bestätigt es: Mit ihrem lösungs- und praxisorientierten Weg trifft die KGSt die Bedürfnisse und Erwartungen der Kommunen. Die KGSt ist heute Kommunikations- und Informationsplattform zugleich. In Gutachterausschüssen, Arbeitsgruppen, Innovationszirkeln, Lenkungsgruppen und immer stärker auch in webbasiert organisierten Diskussionsforen tauschen sich kommunale Expertinnen und Experten der Mitgliedskommunen untereinander aus. Sie bringen ihr Wissen sowie ihre Erfahrungen ein und profitieren von guten Beispielen anderer Kommunen. Auf Grundlage dieser Wissensbasis erarbeiten die Referentinnen und Referenten der KGSt praxisorientierte Lösungen, Empfehlungen und Konzepte. Darüber hinaus kooperiert die KGSt mit den kommunalen Spitzenverbänden, innovativen Kommunalverwaltungen von Nachbarländern, Hochschulen und erschließt so weiteres Know-how für ihre Mitglieder.

KGSt®-Portal als Wissensdrehscheibe

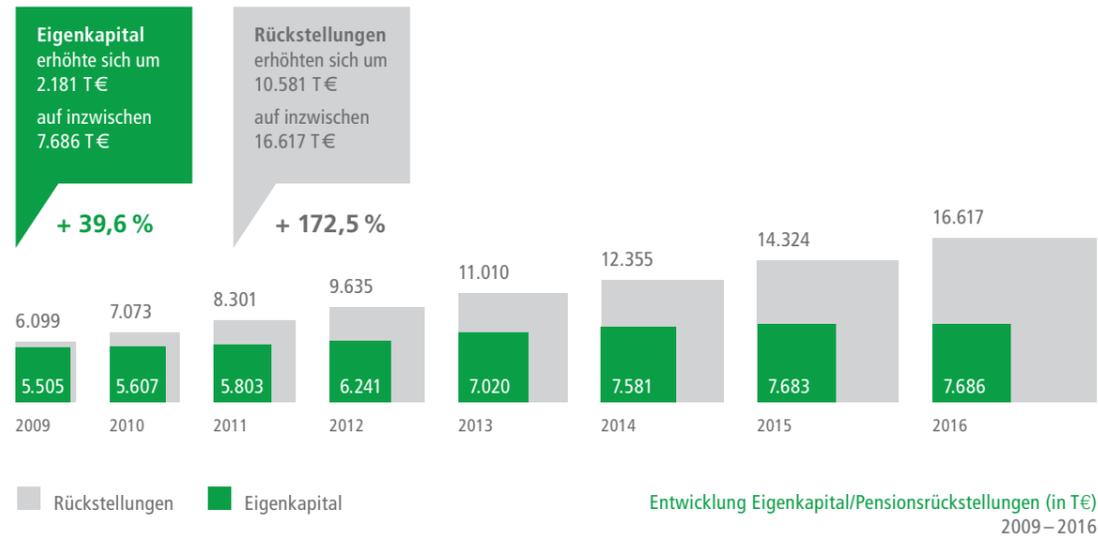
Mit der Freischaltung des KGSt®-Portals im Oktober 2009 steht dieses Wissen allen Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiterinnen der KGSt®-Mitglieder uneingeschränkt zur Verfügung. Als Informations- und Kommunikationsdrehscheibe ist es die Grundlage für viele neue KGSt®-Produkte der vergangenen Jahre – wie unter anderem die Prozessbibliothek, die Best Practice-Datenbank, die Produkt- und Aufgabendatenbank, die Doppik-Datenbank, der Wirkungsmonitor, die Benchmarks und die Standortbestimmung.

Durch den Start des neuen KGSt®-Portals im Januar 2017 kann das Leistungsangebot zukunftsorientiert ausgebaut und von den KGSt®-Mitgliedern genutzt werden – ein wichtiges Ziel der KGSt im Sinne eines starken Verbundes und leistungsfähigen Partners der Kommunen. So wird zum KGSt®-FORUM in Kassel die neue Datenbank Stellenbewertung für alle Mitglieder freigeschaltet. In Arbeits- und Diskussionsräumen können sich künftig alle Mitglieder zu speziellen Themen austauschen und vernetzen. Sie haben die Möglichkeit, ihr Wissen zu teilen, Erfahrungen auszutauschen und sich gegenseitig zu helfen!

Finanzen

Entwicklung (Basis 2009):



Die KGSt ist operativ sehr erfolgreich. Die Verzahnung von theoretischer Arbeit im ideellen Bereich „Gutachten und Berichte“ und der praktischen Umsetzung in den wirtschaftlichen Bereichen „Beratung & Vergleiche“ sowie „Seminare & Kongresse“ ist weiterhin grundlegender Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit. Die im ideellen Bereich erarbeiteten Konzepte werden durch die wirtschaftlichen Bereiche in die kommunale Praxis hineingetragen. Umgekehrt erhält der ideelle Bereich durch die praktische Tätigkeit der wirtschaftlichen Bereiche stets aktuelle Informationen über relevante Entwicklungen und Anforderungen aus dem kommunalen Alltag.

Mitgliedsbeiträge weiterhin stabil

Die Umsätze im gutachtlichen Bereich stiegen in den Jahren 2014 bis 2016 deutlich um 394 000 Euro. Diese Steigerung wurde vor allem durch den Mitgliederzuwachs erreicht. Damit konnten die Mitgliedsbeiträge je Einwohner weiterhin stabil gehalten werden. Sie wurden zum letzten Mal mit Wirkung vom 01.01.2012 moderat erhöht und sind seither unverändert geblieben.

In den wirtschaftlichen Bereichen wurde das hohe Umsatzniveau gehalten.

Hohe Pensions- und Beihilferückstellungen

Die sehr hohen – extern bedingten – Zuführungen zu den Pensions- und Beihilferückstellungen haben das

Ergebnis allerdings belastet. Insgesamt mussten im Betrachtungszeitraum 5 607 000 Euro zugeführt werden. Ausschlaggebend dafür war im Wesentlichen der deutliche Zinsrückgang bei der Bewertung der Rückstellungen für Pensionen und Beihilfen von noch 4,88 % im Jahr 2013 auf 4,01 % (für Pensionen) und 3,24 % (für Beihilfen) im Jahr 2016. Ein Ende dieses Zinsrückgangs ist vorläufig nicht zu erwarten.

Trotz der hohen Belastungen konnte seit 2013 zusätzliches Eigenkapital in Höhe von 666 000 Euro erwirtschaftet werden. Durch die jährlich steigenden Zuführungen zu den Pensions- und Beihilferückstellungen sanken die Jahresüberschüsse fortwährend. Gleichwohl konnte 2016 noch ein Gewinn von rund 3 000 Euro erzielt werden.

Für die Zukunft wird weiterhin mit einer positiven Entwicklung des operativen Geschäfts der KGSt gerechnet.

Die vorgeschlagene Satzungsänderung würde ab dem Jahr 2018 die künftige Bildung der Höhe nach nicht mehr notwendiger Pensionsrückstellungen ausschließen, sodass positive Jahresüberschüsse in den Folgejahren zu erwarten wären.

Mit der Satzungsänderung können die Mitgliedsbeiträge für die nächsten drei Jahre weiterhin unverändert auf dem heutigen Niveau stabil gehalten werden.

Geschäftsstelle

Tätigkeitsbericht 2014–2017



Beschäftigtenzahl der KGSt von 1999–2017 (in Vollzeitäquivalenten)

Vorstand Rainer Christian Beutel leitete die KGSt im gesamten Berichtszeitraum. Der Verwaltungsrat hat am 03.11.2016 vorzeitig seinen Anstellungsvertrag bis zum 31.10.2020 verlängert.

Personelle Veränderungen in der Führungsebene

2015 ging Dr. Alfred Reichwein in den Ruhestand, bisheriger Stellvertreter des KGSt-Vorstands. Neuer Stellvertreter des KGSt-Vorstands wurde Norbert Ottersbach, der auch weiterhin den Geschäftsbereich Seminare & Kongresse und den Bereich Zentraler Service leitet. Marc Groß übernahm die Leitung der Programmbereiche Organisations- und Informationsmanagement, die zeitgleich zusammengelegt wurden. Die alleinige Führung des Geschäftsbereichs Beratung & Vergleiche übernahm Dirk Greskowiak nach dem altersbedingten Ausscheiden von Rainer Korte.

Übernahme neuer Aufgaben

Somit kam es im Berichtszeitraum zu einer weiteren Verschlankeung der Führungsebene, die in den Vorjahren eingeleitet wurde. Die Gesamtzahl der Beschäftigten hat sich leicht (+2) erhöht. Das steht in Zusammenhang mit der Übernahme verschiedener Aufgaben von externen Dienstleistern (Buchhaltung) und dem Ausbau von Beratungsleistungen und Marketingaktivitäten.

Das Thema Wissensmanagement wird aufgrund der bekannten altersbedingten Personalwechsel in der Führungsebene strukturiert angegangen; dabei leben wir, was wir empfehlen. Zusätzlich betreiben wir eine individuelle und systematische Personalentwicklung und Qualifizierung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



2

KGSt®-Programmbereiche

Finanzmanagement
Organisations- und Informationsmanagement
Personalmanagement
Lösungen

Arbeitsergebnisse 2014–2017



Michael Gerstacker
Referent

Manfred Pook
Programmbereichsleiter

Andrea Stertz
Referentin

Ohne Foto:

Kathrin Kissner
Teamassistentin

Beatrice Dott
Referentin

Der Programmbereich Finanzmanagement befasst sich mit dem kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen. Im Zentrum steht dabei der kommunale Haushalt, der die kommunale Strategie mit der Jahresplanung, der Erbringung kommunaler Leistungen und den dafür notwendigen Ressourcen verbindet.

Ausgehend von Fragen des Aufbaus und der Einführung des „neuen“ kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens stehen im Berichtszeitraum stärker Anwendung und Ausbau der damit verbundenen Methoden und Instrumente im Fokus. Die (kommunalpolitische) Steuerung steht dabei besonders im Blickpunkt. Zwei Arbeitsergebnisse thematisieren die haushaltsrechtlich geforderte Steuerung auf der Basis von Zielen und Kennzahlen:

- **Kommunalpolitisch steuern mit dem Haushalt. Ziele und Kennzahlen im Haushalt ausweisen (Bericht 15/2014)**
- **Kommunalpolitisch steuern mit dem (neuen) Haushalt (Positionspapier, Bericht 16/2014).**

Umfrage unter Finanzverantwortlichen

In Vorbereitung auf den KGSt®-Kongress „Haushalt und Finanzen 2015“ hat die KGSt eine Umfrage unter kommunalen Finanzverantwortlichen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden auf dem Kongress präsentiert. Der KGSt®-Bericht 17/2015 „Wie sehen Finanzverantwortliche die Zukunft des kommunalen Finanzmanagements? Ergebnisse einer Umfrage und erste Schlussfolgerungen“ zeigt insbesondere den Entwicklungsbedarf beim Controlling und der strategierorientierten Haushaltsplanung auf. Weitere Themen des Berichts sind steigende Anforderungen an den Fachbereich Finanzen bzw. an die Kämmerei und Fragen der Mitarbeitergewinnung und -bindung.

Fachkonferenz Ziele

Nach 2010 und 2013 veranstaltete der Programmbereich gemeinsam mit anderen Programm- und Geschäftsbereichen auch 2015 eine KGSt®-Fachkonferenz „Ziele: Steuern Sie schon oder rudern Sie immer noch?“. Im Zentrum standen Konzepte, örtliche Beispiele und Erfahrungen mit zielorientierter Steuerung, Strategie und Haushalt. Besondere Aufmerksamkeit schenken die Teilnehmenden den Referaten der Mandatsträger (Fraktionsvorsitzender, Ausschussvorsitzender), die über ihre Erfahrungen aus örtlicher kommunalpolitischer Sicht berichteten.

ABC Neues Haushaltsrecht

Die Publikation „ABC Neues Haushaltsrecht. Ein (kleines) politisches Wörterbuch“ (Verfasser: Prof. Edmund Fischer, hrsg. von KGSt und Bertelsmann Stiftung) wurde 2015 in einer 2., aktualisierten Auflage neu herausgegeben. Wie bereits in den Vorjahren wurde auch die neue Ausgabe stark nachgefragt – besonders von Räten, Kreistagen, Fraktionen und einzelnen Mandatsträgern. Mandatsträger in Räten und Kreistagen sind auch die Zielgruppe des weiterhin angebotenen eintägigen Planspiels Doppoly®. In Kleingruppen mit verteilten Rollen erfahren die Teilnehmenden dort das Zusammenspiel von kommunaler Strategie, Haushaltsplanung und Jahresabschluss auf der Grundlage des „neuen“ Haushalts- und Rechnungswesens.

EPSAS/IPSAS

Die KGSt verfolgt kontinuierlich die von der EU-Kommission bekundete Absicht, für die Rechnungslegung der Gebietskörperschaften der EU einheitliche Regeln vorzugeben. Eine Arbeitsgruppe der KGSt konzipierte in enger Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden den KGSt®-Bericht 14/2015 „Internatio-

nale Rechnungslegungsstandards und ihre Anwendung in Kommunen. European Public Sector Accounting Standards (EPSAS)“. Die Arbeitsgruppe informiert darin über das Vorhaben der EU-Kommission, stellt die IPSAS in wesentlichen Grundzügen dar und nennt wichtige Unterschiede zu den geltenden haushaltsrechtlichen Regeln. Außerdem fasst sie die aus kommunaler Sicht bestehenden Fragen an das Vorhaben der EU-Kommission zusammen. Dem Bericht folgte das **Positionspapier März 2016 „Position der KGSt: Was bedeutet die Einführung europäischer Rechnungslegungsstandards für die Kommunen (EPSAS)?“**. Es bringt die wesentlichen Aspekte kurz gefasst auf den Punkt.

Finanzen und Soziales

Unter dem Titel **„Kommunale Sozialpolitik: Diskussion innovativer Steuerungsansätze“** veröffentlichte die KGSt im KGSt®-Journal, Sonderausgabe 1/2015, Interviews mit sieben Persönlichkeiten – kommunalen Führungskräften, Wissenschaftlern und Beratern. Die Interviews wurden vom Programmbereich Finanzmanagement gemeinsam mit anderen Programmbereichen vorbereitet und geführt. Auch der **Kongress „Haushalt und Finanzen 2016“** widmete sich dem kommunalpolitisch und finanziell bedeutsamen Thema „Finanzen und Soziales – die Quadratur des Kreises“. Vorab erschien der **KGSt®-Bericht 1/2016 „Steuerung nachhaltiger kommunaler Sozialpolitik“**, ebenfalls unter Mitwirkung des Programmbereichs.

Kostenrechnung für das Flüchtlingsmanagement

Der **KGSt®-Bericht 4/2016 „Kommunales Flüchtlingsmanagement: Leitfaden für die Kostenrechnung“** zeigt einen detaillierten Weg auf, wie man mit Hilfe der Kostenrechnung die in der Verwaltung entstehenden Kosten erfassen kann, ergänzt um zwei praktische Beispiele. Ein Excel-Tool unterstützt die örtliche Anwendung.

Ein Vorgehensmodell beschreibt die Schritte beim Aufbau des Fördercontrollings.

Kommunen setzen für vielfältige Zwecke Zuschüsse ein und finanzieren Aktivitäten Dritter, beispielsweise örtlicher Vereine. Der **KGSt®-Bericht 2/2017 „Fördercontrolling – Kommunale Zuschüsse zukunftsfähig gestalten“** zeigt den Nutzen eines Fördercontrollings auf. Er empfiehlt dessen Einführung, systematisch eingeordnet in den Managementkreislauf. Ein Vorgehensmodell beschreibt die einzelnen Schritte beim Aufbau des Fördercontrollings. Excel-Tools unterstützen die Erfassung der Zuschüsse sowie die Risikobetrachtung im Umsetzungsprozess. Ein gut angenommener **Infotag zum Fördercontrolling** fand 2015 statt. Er griff vor allem die Steuerungspotenziale und Gestaltungsaspekte auf.

Reifegradmodell als Analyseinstrument

Die oben genannte Umfrage unter kommunalen Finanzverantwortlichen hat den Entwicklungsbedarf im kommunalen Finanzmanagement verdeutlicht. Die Ermittlung des aktuellen Reifegrads des örtlichen Finanzmanagements ist Gegenstand des **KGSt®-Berichts 3/2017 „Reifegrad des kommunalen Finanzmanagements. Modell zur örtlichen Analyse“**. Das Reifegradmodell ist ein Analyseinstrument zur Einschätzung des Entwicklungsstandes von Methoden und Instrumenten des Finanzmanagements. Ein Excel-Tool unterstützt dabei die örtliche Anwendung. Mit Hilfe eines begleitenden Foliensatzes können die Informationsgrundlagen verbessert werden, z. B. im Rahmen eines Workshops. Außerdem soll er dazu bei-



Gutachterausschuss Finanzmanagement zu Gast bei der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer

tragen, Bewusstsein über die Entwicklungserfordernisse von Methoden und Instrumenten zu schaffen.

www.doppikvergleich.de

Im Berichtszeitraum erfolgte ein Relaunch der Internetseite und der Datenbank **www.doppikvergleich.de**. Die Internetseite enthält nun auch Informationen zu EPSAS, IPSAS und zu den Standards für die staatliche doppelte Buchführung. Die Informationen zu den haushaltsrechtlichen Regelungen werden regelmäßig aktualisiert.

Veranstaltungsprogramm

Der Programmbereich bietet ein **umfangreiches Veranstaltungsprogramm** an, zu dem insbesondere seit Jahren der fünftägige Lehrgang Controlling gehört. Darüber hinaus erstreckt sich das Angebot auf Themen wie Risikomanagement und IKS, Kostenrechnung, Beteiligungssteuerung – ein Seminar auch für die Zielgruppe der Mandatsträger, Steuerung mit dem „neuen“ Haushalt sowie Führung in der örtlichen Rechnungsprüfung. In Zusammenarbeit mit dem

Geschäftsbereich Seminare & Kongresse ist der Programmbereich an Teilen des IDR-Lehrgangs für Prüferinnen und Prüfer beteiligt. Inhouse-Veranstaltungen ergänzen das Veranstaltungsprogramm.

Der Programmbereich ist gelegentlich in **interkommunal agierenden Gremien** kommunaler Führungskräfte als Gast vertreten (Kämmerer, Fachbereichsleitungen Finanzen, Fachbereichsleitungen Rechnungsprüfung). Er stellt dort aktuelle Empfehlungen der KGSt zur Diskussion und greift Themen für die Arbeit der KGSt auf. Darüber hinaus wirkte die KGSt 2015 in einer Arbeitsgruppe des Hessischen Städtetages zur Vorbereitung der Novellierung der GemHVO mit. Im Oktober 2016 fand ein fachlich anregender und informativer Austausch mit dem Arbeitskreis der Hochschullehrer öffentliches Haushalts- und Rechnungswesen statt. Einen ebenso interessanten und anregenden Fach- und Meinungsaustausch hatte der Gutachterausschuss Finanzmanagement anlässlich der Herbstsitzung 2016 bei der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer.

Organisations- und Informationsmanagement

Das Team des Programmbereichs Organisations- und Informationsmanagement besteht aus aufgeschlossenen, hinterfragenden, querdenkenden und experimentierfreudigen Menschen. Sie stehen mit beiden Beinen in der Praxis und suchen Wege, um Neues zu entdecken: zukunftsorientiert, ungewöhnlich, mutig! Ihre gemeinsame Passion: Das kommunale Organisations- und Informationsmanagement weiter zu professionalisieren. Der Fokus des Bereichs lag 2014 bis 2017 auf vier strategischen Handlungsfeldern: **Kommunales Steuerungsmodell, digitale und vernetzte Kommune, Management-Basics und Integration.**

Kommunales Steuerungsmodell

Eine Gesamtverwaltung auszurichten und zu steuern gilt als „Königsdisziplin“ des kommunalen Managements. Sie fordert die Führungskräfte auf allen Ebenen und hat stets zum Ziel, die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger zu verbessern. Und das „Zeitalter der Beschleunigung und der steigenden Komplexität“ adressiert an kommunale Steuerung die besondere Herausforderung, Balancen zu finden: zwischen Routine und Veränderung, zwischen Stadtgesellschaft, Politik und Verwaltung, zwischen Mensch und Technik und dergleichen mehr.

Ein Schwerpunkt der Arbeit des Programmbereichs im Berichtszeitraum bestand darin, die Umsetzung der Empfehlungen des Kommunalen Steuerungsmodells (KSM) zu unterstützen. So macht der **KGSt®-Bericht 6/2015 „Wege zur kommunalen Gesamtstrategie. Sieben Wege strategischer Steuerung“** das strategische Management „greifbarer“. Er definiert nicht nur konkrete Prozesse zur Strategiearbeit, sondern stellt auch hilfreiche Checklisten und Tools zur Verfügung. Das KSM ist auch die Grundlage für den KGSt®-Ansatz zur erfolgreichen kommunalen IT-Steuerung.

Im **KGSt®-Bericht 9/2016 „Kommunale IT erfolgreich steuern. Teil 1: Das KGSt®-Rollenmodell zur IT-Steuerung“** wurde, aufbauend auf eine Akteursanalyse, ein Rollenmodell entwickelt. Denn die kommunale IT-Steuerung braucht auf unterschiedlichen Ebenen klar definierte Verantwortungsbereiche. Im zweiten Teil **„Von der IT-Strategie zur IT-Vorhabenplanung“ (KGSt®-Bericht 6/2017)** werden wesentliche Steuerungsinstrumente und -prozesse näher betrachtet. Darüber hinaus hat der Programmbereich auch unterschiedliche Möglichkeiten aufgegriffen, Führungsstrukturen zu organisieren, und das Modell



Marc Groß
Programmbereichsleiter

Dr. Gaby Beckmann
Referentin

Julie Gray
Referentin

Elke Grossenbacher
Referentin

Natascha Schmidt
Teamassistentin

Ines Hansen
Referentin

Hortense Klein
Referentin

Anika Krellmann
Referentin

Andreas Pamp
Referent

Norbert Wilken
Referent

eines fachbereichsübergreifenden, kollegialen Vorstands an einem Praxisbeispiel beschrieben.

Die KGSt®-Berichtsserie „Organisationsmodell für Kommunen der Größenklassen 5 & 6“ hat mit dem Teil 4 „Bauen und Stadtentwicklung“ (KGSt®-Bericht 12/2015) ihren Abschluss gefunden. Nach dem Grundlagenteil (KGSt®-Bericht 1/2012), Teil 2 „Zentrale Dienste“ (KGSt®-Bericht 2/2012) und Teil 3 „Bürgerdienstleistungen“ (KGSt®-Bericht 10/2014) gibt die KGSt darin verschiedene Empfehlungen zur Entwicklung eigener, jeweils auf die lokalen Bedarfe abgestellter Organisationskonzepte in Kommunen mit bis zu 50 000 Einwohnern.

Neue Impulse in die Arbeit der Kommunen zur Gestaltung des demografischen Wandels bringt die KGSt mit dem Bericht 1/2017 „Generationenpolitik in Kommunen. Gestaltungsansätze in einer älter werdenden Gesellschaft“. Dort wird der Fokus insbesondere auf einen generationenübergreifenden Ansatz in einer älter werdenden Gesellschaft gelenkt. Außerdem zeigt der Bericht aus Managementsicht neue Gestaltungsmöglichkeiten auf.

Zu einer neuen Perspektive regt der Bericht „Impulse für das betriebliche Mobilitätsmanagement in Kommunen“ an. Denn die Vorbildfunktion, die Kommunen mit ihrem Mobilitätsverhalten in der Öffentlichkeit haben, ist nicht zu unterschätzen. Es wird hinterfragt, welche Reisebedarfe tatsächlich bestehen, welche Verkehrsoptionen lokal verfügbar sind und welche Zielvorgaben bei der Wahl des Verkehrsmittels maßgeblich sein sollen.

Ist Fremd- oder Eigenreinigung die bessere und wirtschaftlichere Variante? Auf diese Dauerfrage ist die KGSt mit ihrem Positionspapier 4/2015 „Wirtschaftlichkeitsvergleiche in der Gebäudereinigung“ noch einmal eingegangen. Dort werden methodische Anforderungen an belastbare Aussagen beschrieben.

Die Entscheidung kann letztendlich nur individuell vor Ort getroffen werden.

Wie kann die Gestaltungsfreiheit im Veranstaltungsmanagement für die kommunale Steuerung genutzt werden? Das zeigt der KGSt®-Bericht 17/2014 „Strategisches Veranstaltungsmanagement in Kommunen“. Es geht darum, Angebote im Veranstaltungsbereich strategisch auszurichten, knappe Ressourcen zielgerichtet zu verwenden und die mitwirkenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Veranstaltungsorganisation bei ihrer vielseitigen und abwechslungsreichen Arbeit zu unterstützen. Mit erfolgreichen Veranstaltungen soll auch vor allem für Bürgerinnen und Bürger ein attraktives Lebensumfeld geschaffen werden.

Digitale/Vernetzte Kommune

Der Programmbereich hat in diesem strategischen Handlungsfeld Lösungen erarbeitet, die Kommunen dabei unterstützen, als „Digitale/Vernetzte Kommune“ zu agieren. Der KGSt®-Bericht „Wege zur Digitalen Kommune“ liefert dafür die Basis. Er beschreibt wie es gelingt, in der Stadtgesellschaft einen gemeinsamen Denk- und Orientierungsrahmen für die Digitalisierung zu schaffen, Gestaltungsfelder gemeinsam zu erkunden und eine „Digitale Agenda“ zu entwickeln. Bereits seit drei Jahren wird im KGSt®-Innovationszirkel „Open Cities“ diskutiert, welche Chancen und Herausforderungen Open Data birgt. Der Fokus liegt insbesondere auf der Öffnung von Datenbeständen aus Politik und Verwaltung.

Digitalisierung ist auch ein Hebel, um die operative Exzellenz der Verwaltung zu steigern.

In der Digitalisierung steckt nicht nur ein „gesellschaftlicher Auftrag“, der von allen Fachbereichen in ihren Zielen zu berücksichtigen ist. Sie ist auch ein Hebel, um die operative Exzellenz der Verwaltung zu steigern. Im KGSt®-Innovationszirkel „Digitales und IT-Steuerung“ werden daher regelmäßig relevante IT-Entwicklungen diskutiert, so z. B. das Thema Cloud Computing.

Wie interagiert und kommuniziert die Verwaltung künftig mit dem Bürger? Mit dem KGSt®-Bericht 9/2017 „Bürgerservice weiter denken“ gibt die KGSt praktische Impulse, wie Kommunen ihren Bürgerservice zukunftsfähig ausrichten können. Im KGSt®-Bericht 8/2016 „Wie nutzen Kommunen Social Media?“ erfährt man, wie Facebook und Co. heute von Kommunen genutzt werden und welche Entwicklungsmöglichkeiten noch bestehen.

Ein Teil von Digitalisierung ist E-Government. E-Government heißt vor allem, interne Prozesse mit Hilfe von IT zu optimieren. Ein Dokumentenmanagement ist in Verbindung mit dem Ersetzenden Scannen eine wichtige Grundlage dafür. Praktische Hinweise dazu enthält der KGSt®-Bericht 8/2017 „Ersetzendes Scannen“. Mit ihrem Bericht 2/2015 „E-Vergabe“ bietet die KGSt weitere Unterstützung bei einer einfacheren und serviceorientierten Verwaltungsarbeit.

Management-Basics

In diesem strategischen Handlungsfeld hat der Programmbereich Management-Grundlagen für das kommunale Verwaltungshandeln erarbeitet. Ein Schwerpunkt ist das Prozessmanagement. Die KGSt®-Prozessbibliothek umfasst inzwischen mehrere Hundert Prozessmodelle und ist damit eine bundesweit einzigartige Wissensdatenbank von Verwaltungsprozessen. Die „lokalen Prozesse“ werden der KGSt von einzelnen Kommunen zur Verfügung gestellt. Außerdem enthält die Datenbank Soll-Prozesse, die im Rahmen eines KGSt®-Prozessnetzwerks interkommunal abge-

stimmt wurden. Flankierend zeigt der KGSt®-Bericht 3/2016 „Prozessmodelle erfolgreich nutzen“ die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten von grafischen Prozessdarstellungen. Die 18 Beispiele reichen vom Anforderungsmanagement über das Wissensmanagement bis hin zur Stellenbemessung.

Der KGSt®-Produktplan bildet den zentralen Ordnungsrahmen des kommunalen Handelns. Aufbauend auf dieser Struktur wurde mit dem Relaunch des KGSt®-Portals die bisher bestehende „Produkt- und Aufgabendatenbank“ (PAD) zur „Kommunalen Produktdatenbank“ (KommPD) weiterentwickelt. Hier finden die Mitglieder der KGSt nach Produkten gebündelt sämtliche KGSt®-Berichte, Kennzahlen und Benchmarks aus der Vergleichsarbeit, Prozesse aus der Prozessbibliothek und Dokumente aus der kommunalen Praxis.

Für viele übergreifende Fragestellungen braucht man eine kleinteilige Übersicht des Verwaltungshandelns. Dafür wurde der KGSt®-Produktkatalog um Leistungen und Prozesse ergänzt. Auf dieser Basis ist es nun möglich, die gesamte Verwaltung einem Verwaltungsscreening zu unterziehen. In aktuellen Berichtsprojekten erarbeitet der Programmbereich Empfehlungen zur Priorisierung des Verwaltungshandelns im Krisenfall sowie für die E-Government-Einführung. Mit der Integration des KGSt®-Prozesskatalogs in das Prozessmanagement des Landes Mecklenburg-Vorpommern unterstützt die KGSt die Entwicklung eines verwaltebenenübergreifenden Prozessmanagements.

Im Sommer 2015 wurde der neue KGSt®-Aktenplan veröffentlicht, der seither stark nachgefragt wird. Aktenpläne helfen, die rechtlichen Anforderungen an eine vollständige Aktenführung zu erfüllen und Suchzeiten zu verringern. Auch für den Einsatz eines elektronischen Dokumentenmanagementsystems (DMS) braucht man einen systematischen Aktenplan. Der KGSt®-Aktenplan – inklusive der Informationen zu den

Integration in der KGSt: Gemeinsam denken

Das Thema Integration ist seit dem starken Anstieg der Flüchtlingszahlen, die im Jahr 2015 ihren Höhepunkt erreichten, ins Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt. Vor allem die Kommunen waren in nahezu allen Leistungsbereichen bis an die Grenze ihrer Belastbarkeit gefordert. Die KGSt hat darauf reagiert und ein **Kompetenzteam Kommunales Flüchtlings- und Integrationsmanagement** gegründet. Kurzfristig wurden Ressourcen aus unterschiedlichen Bereichen der KGSt gebündelt.

Ein Onlinekatalog mit über 150 guten Beispielen aus Kommunen sowie unterschiedliche Prozess- und Themenlandkarten wurden innerhalb weniger Wochen im KGSt®-Portal bereitgestellt. Noch im Herbst 2015 wurde das Projekt „Flüchtlingsmanagement – Kommunale Steuerungsmaßnahmen durch Risikomanagement entwickeln“ initiiert. Ein Leitfaden zur Anwendung der Methode und eine kostenlos verfügbare Datenbank mit den Ergebnissen stehen seit Januar 2016 zur Verfügung. Mehrere Workshops, Kooperationen mit alten und neuen Partnern, darunter z. B. das BAMF, sowie viele Vorträge auf Fachkongressen sorgten dafür, dass sich das Kompetenzteam als zentrale Wissensdrehscheibe des kommunalen Integrationsmanagements etabliert hat.

Zunehmend gerieten auch die Kosten des Flüchtlingsmanagements in den Fokus. Mit dem Bereich Finanzmanagement wurde eine Struktur für die Kostenrechnung des Flüchtlingsmanagements erarbeitet. Das Kompetenzteam entwickelte darüber hinaus vier Publikationen in der Reihe Denkanstöße zum kommunalen Flüchtlingsmanagement. Sie enthalten Empfehlungen zu unterschiedlichen Themen, z. B. Organisation und Wohnraumversorgung – belegt durch Best Practice-Beispiele.

Mit dem Rückgang der Flüchtlingszahlen wechselte der Schwerpunkt von der Unterbringung und Versorgung der geflüchteten Menschen hin zur der Aufgabe, sie nachhaltig zu integrieren. In Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung und der Robert Bosch Stiftung wurde der **KGSt®-Bericht 7/2017 „Kommunales Integrationsmanagement (Teil 1) – Managementansätze und strategische Konzeptionierung“** erarbeitet. Diesem folgt ein zweiter Teil mit Empfehlungen zu zentralen Handlungsfeldern und Erfolgsfaktoren des kommunalen Integrationsmanagements.

Das KGSt®-Kompetenzteam:

Matthias Kreuzer, Andreas Pamp, Matthias Wieliki

Aufbewahrungsfristen und zur Schutzbedarfsanalyse für das Ersetzende Scannen – sowie der zugehörige **Bericht 7/2015 „Kommunales Aktenmanagement“** bieten Kommunen eine praxisnahe Anleitung zum Aufbau eines eigenen Aktenmanagements.

Wissen ist ein zentraler Produktionsfaktor und zählt zu den wertvollsten Ressourcen.

Wissen ist in einem dienstleistungsorientierten Sektor wie der Kommunalverwaltung ein zentraler Produktionsfaktor und zählt damit zu den wertvollsten Ressourcen. Deshalb erarbeitet der Programmbereich eine **Berichtsreihe zum Thema Wissensmanagement**. Im ersten veröffentlichten Teil steht das anlassbezogene Vorgehen zum Wissenserhalt im Vordergrund.

Ein neuer Schwerpunkt ist das Thema **Projektmanagement**. Ziel ist es, das kommunale Projektmanagement zu stärken und besonders den Führungskräften das dafür erforderliche Know-how zu vermitteln. Dazu kooperiert die KGSt seit 2017 mit der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM).

Soziales und Integration

Die soziale Daseinsvorsorge ist seit jeher eine Kernkompetenz der Kommunen. Doch die Herausforderungen kommunaler Sozial- und Jugendpolitik werden immer komplexer und die finanziellen Auswirkungen für kommunale Haushalte nehmen weiter zu. Auch das kommunale Integrationsmanagement steht durch

den starken Anstieg der Flüchtlingszahlen im Fokus. Der Programmbereich hat diese Entwicklungen aufgegriffen und auf die Themen Sozialpolitik und Integration einen strategischen Schwerpunkt gelegt.

Der **KGSt®-Bericht 1/2016 „Steuerung nachhaltiger kommunaler Sozialpolitik“** betrachtet die Dimensionen Soziales und Finanzen integriert. Er bietet Kommunen einen Steuerungsansatz an, der die Grundsätze des KSM, der Bürgerkommune und der wirkungsorientierten Steuerung aufnimmt und für das Soziale weiterentwickelt. Empfehlungen für die Steuerung und Organisation der kommunalen Eingliederungsleistungen ergänzen und konkretisieren dies in einem bedeutenden Bereich kommunaler Sozialpolitik.

Darüber hinaus

Mit speziellen Infotagen möchte die KGSt ihre Aktivitäten für kleinere Kommunen dieser Zielgruppe näherbringen. Seit 2013 wurden für diesen potenziellen Mitgliederkreis in loser Folge insgesamt **sieben Infotage** in verschiedenen Bundesländern durchgeführt. Der **Innovationszirkel für kleine Kommunen** (bis ca. 15 000 Einwohner) tagt zweimal jährlich und speist Impulse in die gutachtliche Arbeit ein.

Zahlreiche **Fachvorträge, Infotage, Seminare und Beratungsprojekte** haben die gutachtliche Arbeit des Programmbereichs begleitet. Zu den Bestsellern gehören der KGSt®-Lehrgang Organisationsmanagement sowie die Seminare zu den Themen DMS, Digitalisierung und E-Government und die Seminarreihe zum Thema Prozessmanagement. Außerdem waren die Referentinnen und Referenten des Programmbereichs regelmäßig mit Beiträgen und Aufsätzen in der Fachpresse und -literatur präsent.



Elke R. Holzrichter
Programmbereichsleiterin

Britta Heidhausen
Teamassistentin

Laura Jörg
Referentin

Heike Krutoff
Referentin

Matthias Wieliki
Referent

Die Arbeit des Programmbereichs Personalmanagement zielt darauf ab, in den Kommunen dazu beizutragen, ein systematisches und strategisches Personalmanagement zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln. Ziel ist, die Effektivität und Effizienz der Kommunalverwaltungen zu optimieren, die Potenziale der Beschäftigten zu aktivieren und die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation zu stärken.

Im Berichtszeitraum wurden zahlreiche unterschiedliche Themen gutachtlich bearbeitet und in Personalkongressen, Seminaren, Workshops und Inhouse-Veranstaltungen in die Mitgliedskommunen hineingetragen.

Arbeitsergebnisse

Der umfassende Veränderungsprozess der Stadt Mannheim aus der Perspektive des Jahres 2015 ist im **KGSt®-Bericht 5/2016 „Modernisierung einer Großstadtverwaltung“** dokumentiert. Er zeigt einen gelungenen Reformprozess insbesondere in Bezug auf die Arbeit mit Zielen, die Messung von Wirkungen, die Entwicklung von Führungskompetenz und die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Im **KGSt®-Report 1/2015 „Durch kleine Schritte zum Erfolg – Personalmanagement im demografischen Wandel am Beispiel der Stadt Hamm“** steht der 15-jährige Prozess der Stadt Hamm zur Bewältigung des demografischen Wandels im Mittelpunkt. Wesentlich ist, dass sich der gesamte Prozess an den strategischen Zielen des Konzerns „Stadt Hamm“ ausrichtet und die notwendigen Beiträge des Personalmanagements darauf aufbauen.

Bei der Gestaltung der Zukunft der Kommunen ist der Bedarf an guter Führung und an verantwortungsbewussten Führungskräften groß. Zukunftsfähige Kommunen müssen sowohl ihre aktiven Führungskräfte unterstützen als auch die Führungskräfte von morgen auf ihre Tätigkeit vorbereiten. Die **KGSt®-Materialien 5/2015 „Zukunftsorientierte Führungsqualifizierungen“** stellen zwei Praxisbeispiele zur Führungsqualifizierung und zur Führungsnachwuchsqualifizierung aus der Landeshauptstadt Saarbrücken und aus Wolfsburg vor.

Da das klassische Kompetenzmodell die sich insgesamt verändernden Rahmenbedingungen für Führungskräfte nicht mehr widerspiegelt, empfiehlt der **KGSt®-Bericht 12/2017 „Schlüsselkompetenzen für kommunale Führungskräfte“** mit einem innovativen kommunalen Schlüsselkompetenzmodell für Führungskräfte zu arbeiten. Es besteht aus den Kompetenzbereichen „Ethische Kompetenz“, „Persönliche Kompetenz“, „Strategische Kompetenz“, „Sozialkompetenz“, „Führungskompetenz“, „Personalentwicklungskompetenz“, „Diversity Kompetenz“ und „Digitale Kompetenz“. Kommunen bekommen mit dem Bericht einen Orientierungsrahmen, welches Schlüsselkompetenzmodell für sie geeignet sein könnte.

Zwei Berichte behandeln das Thema **„Förderung der psychischen Gesundheit“**. Der **erste Bericht 9/2015** ist ein Grundlagenbericht (**Teil 1**), der den strategischen Prozess abbildet. Er beschreibt, wie Kommunen die psychische Gesundheit ihrer Beschäftigten positiv beeinflussen können. Außerdem erfährt man mehr

über den Integrationsprozess des Themas psychische Gesundheit in das betriebliche Gesundheitsmanagement und wer in den Verwaltungen wofür verantwortlich ist.

In Teil 2 Bericht 13/2015, zeigt die KGSt, was eine Gefährdungsbeurteilung ist und wie sie durchgeführt werden kann. Vor- und Nachteile unterschiedlicher Analyseverfahren werden erläutert und kommunale Praxisbeispiele vorgestellt. Deutlich wird, wie sich die operativ angelegte Gefährdungsbeurteilung in die strategischen Prozesse eines betrieblichen Gesundheitsmanagements einfügt.

Kommunen müssen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren. Nur so können sie im Wettbewerb um Talente, der auch innerhalb des öffentlichen Dienstes stattfindet, erfolgreich sein. Im KGSt®-Bericht „Arbeitgeber Kommune: Junge Menschen motivieren und binden“ geht es um die Zielgruppe „junge Menschen“. Er beschreibt die Attraktivitätsfaktoren, die Kommunen bieten. Im Fokus stehen Empfehlungen wie Nachwuchskräfte, die ihre Forderungen an den Arbeitgeber verbindlicher und selbstbewusster kommunizieren als bisher, langfristig motiviert werden können. Ziel ist der Aufbau einer stabilen Mitarbeiterbindung.

Bei der Gestaltung der Zukunft der Kommunen ist der Bedarf an guter Führung groß.

Immer mehr Kommunen haben erkannt, wie wichtig eine professionelle und kundenorientierte Ausbildung für die Zukunftsfähigkeit ihrer Kommune ist. In den KGSt®-Materialien 10/2015 „Kommunale Ausbildung. Praxisbeispiele und Checklisten“ werden unterschiedliche kommunale Praxisbeispiele zur Optimierung der internen Ausbildung vorgestellt. Einige davon wurden auf einem Infotag in Münster präsentiert.

Da immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Angehörigen betreuen oder pflegen müssen, zeigen die KGSt®-Materialien 11/2014 „Beruf und Pflege“ auf, wie beides gelingen kann. Dargestellt werden erste gute kommunale Praxisbeispiele zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Im Mittelpunkt steht das Projekt „MuT – Mobilisieren und Tun für Pflege und Beruf“ der Stadt Bielefeld. Weitere Praxisbeispiele werden in Kurzform vorgestellt.

Veranstaltungen

Der Programmbereich Personalmanagement hat den Lehrgang „Zukunftsfähige Personalentwicklung“ konzeptioniert und veranstaltet ihn seit 2015 jährlich. Der Lehrgang richtet sich insbesondere an Personalentwicklerinnen und Personalentwickler, die dieses Aufgabenfeld neu übernommen haben. Er vermittelt in fünf jeweils zweitägigen Modulen Grundlagenwissen zur Personalentwicklung. Dazu gehört auch, welche Rolle die kommunale Personalentwicklung im Zusammenspiel mit den dezentralen Organisationseinheiten und den Führungskräften einnimmt. Durch die intensiven Kontakte der Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer wird – über die Wissensvermittlung hinaus – die interkommunale Zusammenarbeit und Vernetzung gestärkt.

Bereits im Herbst 2015 hat der Programmbereich Personalmanagement unmittelbar auf die Flüchtlingssituation in den Kommunen reagiert. Als Unterstützung für Kommunen, die in diesen Monaten Beispielloses geleistet haben, wurden Workshops mit insgesamt 150 Teilnehmenden organisiert. Im Zentrum stand die Vernetzung. Es wurden gemeinsam Lösungen zur Frage entwickelt, wie das kommunale Personalmanagement bestmöglich Unterstützung leisten kann. Darüber hinaus engagierte sich ein Mitarbeiter des Programmbereichs Personalmanagement dauerhaft im KGSt®-Kompetenzteam Flüchtlings- und Integrationsmanagement.

„In die Zukunft führen“ war der Titel des KGSt®-Personalkongresses 2015 in Berlin. Vor mehr als

260 Teilnehmenden machte Prof. Dr. Juhani Ilmarinen aus Finnland deutlich, welchen Beitrag eine zukunftsorientierte Führung zur Bewältigung des demografischen Wandels leisten muss. Prof. Dr. Marc Solga gab konkrete Hinweise, wie Führungskräfte die Mitarbeiterbindung durch das Managen psychologischer Kontrakte verstärken können. In den Workshops wurden die Themen „zukunftsorientierte Führungskultur“, „Führen und Gesundheit“, „Führungsaufgabe: Wissen teilen – Generationen verbinden“ behandelt. In einem Open Space diskutierten die Teilnehmenden zum Thema „Frauen und Führung“.

Die „Schöne, neue Arbeitswelt“ stand im Mittelpunkt des KGSt®-Personalkongresses 2016 in Köln. Mehr als 220 Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschäftigten sich damit, wie sich der Megatrend Digitalisierung auf die Arbeit in Kommunen auswirkt und welche Anforderungen sich daraus an Personalma-

agement und Führung ergeben. Schwerpunktthemen waren, wie der Arbeitsplatz der Zukunft gestaltet ist, ob sich Überlegungen wie das agile Management für das Personalmanagement in Kommunen eignen, was es bedeutet, unabhängig von Zeit und Raum zu arbeiten und welche Rolle die kommunale IT dabei spielt. In Workshops erlebten die Teilnehmenden Methoden wie „Design Thinking“ und arbeiteten zu den Themen Organisationskultur und Diversity.

Außerdem war der Programmbereich Personalmanagement mit zahlreichen Einzelveranstaltungen zu den Themen Führung, Personalauswahl, Personalmarketing und Mitarbeiterbindung, betriebliches Gesundheitsmanagement und Förderung der psychischen Gesundheit sowohl innerhalb des Portfolios des KGSt®-Geschäftsbereichs S&K präsent als auch auf Kongressen anderer Veranstalter. Dazu zählten u.a. auch die Zukunftskongresse „Staat & Verwaltung“ 2015 und 2017.



Führungskräfte brauchen vielfältige Schlüsselkompetenzen



Elke R. Holzrichter
Programmbereichsleiterin

Britta Heidhausen
Teamassistentin

Bettina Henrichs
Referentin

Norbert Wilken
Referent



Gemeinsam mit Expertinnen und Experten der Mitgliedskommunen identifiziert und bearbeitet der Programmbereich Lösungen zukunftsweisende Themen. Ziel ist zum einen, den Mitgliedern Lösungen für konkrete Problemlagen zu liefern und zum anderen, innovative Methoden zu identifizieren, die dazu beitragen, die Arbeit in Kommunen zu optimieren. Außerdem ist er immer auf der Suche nach guten Beispielen für die kommunale Praxis mit dem Ziel, die Steuerung zu verbessern und die Mitglieder bei der Auswahl passender Lösungen zu unterstützen.

Best Practices sind aus dem interkommunalen Erfahrungsaustausch nicht mehr wegzudenken.

In der Best Practice-Datenbank der KGSt sind inzwischen über 260 gute Beispiele, kluge Ideen und innovative Lösungen aus der kommunalen Praxis zu finden! Best Practices sind aus dem interkommunalen Erfahrungsaustausch nicht mehr wegzudenken. Die KGSt greift verschiedene Themen aller Aufgaben- und Produktbereiche aus unterschiedlichen Regionen und von Kommunen aller Größenklassen auf. Voraussetzung ist, dass die Beispiele übertragbar sind und für die Mitgliedskommunen einen großen Mehrwert haben. Im Durchschnitt findet alle sechs Arbeitstage ein gutes kommunales Beispiel seinen Platz im KGSt®-Portal! Dies ist ein hervorragender Indikator für die Innovationskraft, die in Kommunen steckt!

Zu jedem guten Beispiel ist ein Ansprechpartner hinterlegt, sodass dem interkommunalen Erfahrungsaustausch nichts im Wege steht.

Um ihn weiter zu fördern, wurden 2017 erstmals Web-Konferenzen angeboten. Damit bringt die KGSt den Mitgliedern die Möglichkeiten, Funktionalitäten und den Nutzen der neu gestalteten Datenbank näher.

Das **kommunale CAF-Zentrum der KGSt** wurde im Februar 2016 fünf Jahre alt!

Gemeinsam mit ihren Partnern treibt die KGSt die Weiterentwicklung von CAF voran:

- Seit 2014 hat die KGSt fünf weitere umfangreiche CAF-Prozesse in Kommunen unterschiedlicher Größenklassen begleitet. In zwei Kommunen wurde ein „External Feedback“ zur Vergabe des CAF-Gütesiegels durchgeführt.
- Seit 2015 arbeitet die KGSt mit dem Zentrum für Verwaltungsforschung in Wien (KDZ) eng zusammen. Damit haben auch deutsche Kommunen die Möglichkeit, das CAF-Online-Tool des KDZ zu nutzen. Es handelt sich um einen Online-Fragebogen für die Selbstbewertungsgruppen im CAF.
- 2016 hat die KGSt einen CAF-Fachtag im Bezirk Oberbayern veranstaltet.
- Der **KGSt®-Bericht 11/2017 „Qualität im Jugendamt – Eine systematische Umsetzungshilfe mit dem Qualitätsmanagementmodell Common Assessment Framework (CAF)“** spricht 2017 gezielt die Träger der Kinder- und Jugendhilfe an. Als konkreter Mehrwert wurde für sie ein CAF-Selbstbewertungsbogen entwickelt. Die Jugendämter können ihn für ihre kontinuierliche Qualitätsentwicklung nutzen.

Das zeigt, dass CAF auch in deutschen Kommunen angekommen ist.

Der **KGSt®-Bericht 6/2016 „Lebendige Bürgerkommune Stadt Viernheim“** beschreibt den „Viernheimer Weg zur Bürgerkommune“. Die Stadt Viernheim hat sich in einen offenen Prozess begeben. Dabei war zunächst nur klar, dass Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement weiter intensiviert werden sollten. Zentral war der Wunsch, die Bürger zur Übernahme von Verantwortung für ihr Gemeinwesen zu motivieren. Viernheim hat diesen Prozess gewagt, ohne in allen Einzelheiten zu wissen, wo alle Aktivitäten hinführen. Aus heutiger Sicht wurde dabei der Grundstein zur Entwicklung einer Bürgerkommune gelegt.

Viernheim gehört mit seinen rund 33000 Einwohnern zu den wenigen Kommunen in Deutschland, die gemeinsam mit der Stadtgesellschaft „Spielregeln“ für die Bürgerbeteiligung erarbeitet haben.

Um das Denken und Handeln im Sinne einer Bürgerkommune noch stärker in der eigenen Verwaltung zu verankern, hat Viernheim 2015 – begleitet durch die KGSt – eine Selbstbewertung mit dem Qualitätsmanagement-Modell Common Assessment Framework (CAF) durchgeführt. Damit ist Viernheim die erste Kommune in Deutschland, die CAF einsetzt, um ihre Entwicklung als Bürgerkommune voranzutreiben.

Die Zukunftsfähigkeit kleiner Kommunen ist in manchen ländlichen Regionen gefährdet. Ein Indikator dafür ist der Rückgang des Versorgungsangebots für Güter und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs. Bestehende oder drohende Versorgungsdefizite werden häufig zu spät erkannt. Je früher Kommunen Fehlentwicklungen bemerken, umso wirkungsvoller können sie gegensteuern. Im Idealfall dann, wenn noch eine Versorgungsinfrastruktur vorhanden ist.

Der **KGSt®-Bericht 2/2016 „Nahversorgung in kleinen Kommunen“** zeigt, wie Kommunen ein multifunktionales Nahversorgungsangebot entwickeln und so ihre Standort- und Lebensqualität erhalten können. Auch Umsetzungsempfehlungen für die Implementierung sind enthalten – unter anderem Entscheidungshilfen und Checklisten. Kommunen können damit Ausgangslage und Chancen realistischer einschätzen.

Ebenso beschreibt der Bericht örtliche Beispiele und Erfahrungen aus der kommunalen Praxis. Sie zeigen im Kern, dass trotz eines schrumpfenden Umfelds eine gute Nahversorgung möglich ist – vorausgesetzt, kreative Ideen werden gefördert und gemeinsam mit den Bürgern umgesetzt.

Der Bericht 4/2017 macht deutlich, welche Potenziale in jungen Menschen stecken.

Mit dem **Innovationszirkel „Junge Verwaltungskräfte“** wollte die KGSt zwischen 2014 und 2017 herausfinden, wie junge Menschen zu gewinnen und zu halten sind. Es wurden kritische Meinungsbilder und Sichtweisen erarbeitet, die dabei helfen, die Situation junger Menschen in Verwaltungen besser zu verstehen. Die „Denkanstöße“ wurden im **KGSt®-Bericht 4/2017 „#Kreativ #Innovativ #Motiviert. Wie Kommunalverwaltungen sein sollten, in denen junge Menschen arbeiten möchten“** veröffentlicht. Die dokumentierten Impulse der Gruppe junger Menschen aus über 30 Kommunalverwaltungen haben auch eine Motivationsfunktion. Es ist wichtig, dass sich junge Menschen aktiv einbringen und nicht nur Forderungen stellen. Jüngere und ältere Beschäftigte sollen motiviert werden, aufeinander zuzugehen und Verständnis für die unterschiedlichen Werte, Normen und Einstellungen der anderen Seite zu zeigen. Kommunikation ist dabei der entscheidende Aspekt!

Die **Konferenzen „Junges Denken clever lenken!“** fanden 2015 und 2016 in Duisburg und Berlin mit insgesamt über 130 Teilnehmenden statt. Sie wurden parallel zum Innovationszirkel angeboten, da die Nachfrage junger Verwaltungskräfte am interkommunalen Erfahrungsaustausch außerordentlich groß war. Junge Menschen haben sich dabei vernetzt und über Themen ausgetauscht, die sie aktuell besonders bewegen. Außerdem sollten innovative Lösungen mitgestaltet und in die eigene Verwaltung transportiert werden.

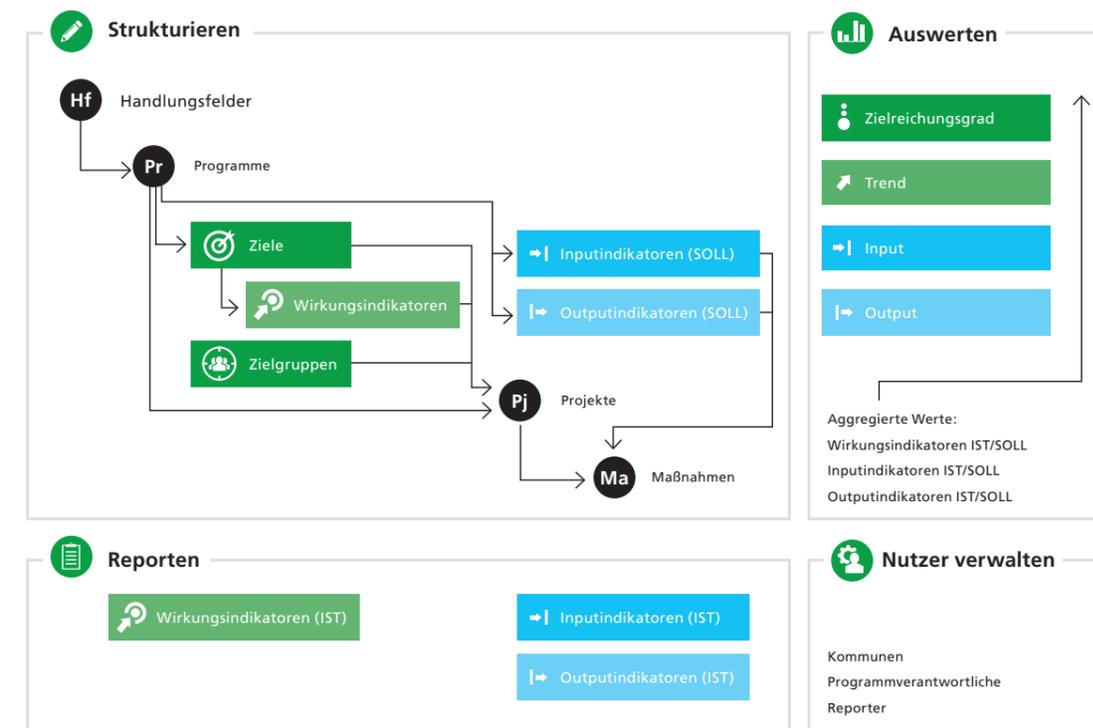
Im Mittelpunkt der Veranstaltungen standen:

- Bedürfnisse, Bedarfe und Interessen junger Verwaltungskräfte.
- Erfahrungsberichte junger Bürgermeisterinnen und Bürgermeister.
- Beiträge junger Menschen zum strategischen Management und Personalmanagement.
- Trends in Kommunen und Trends aus der System- und Innovationsforschung.
- Interdisziplinäres Arbeiten nach der Methode des sogenannten „Design Thinking“.
- Machteinflüsse auf Innovationen in der öffentlichen Verwaltung.
- Auswirkungen der Konsultationen von Stakeholdern auf Entscheidungen.

Der **KGSt®-Wirkungsmonitor** wurde auf dem KGSt®-FORUM im September 2014 in Dresden erstmals der Öffentlichkeit präsentiert und interessiert aufgenommen. Mit dem Webtool können Kommunen ihre Wirkungszusammenhänge strukturieren und visualisieren. Zentrale Frage bei der wirkungsorientierten Steuerung ist: Welche Wirkung will ich für welche Zielgruppe erreichen? Dafür braucht man definierte Wirkungsziele, die mit Wirkungsindikatoren messbar gemacht werden. Mit dem KGSt®-Wirkungsmonitor kann die Kommune die Wirkungszusammenhänge strukturiert erfassen.

Ein Dashboard gibt einen schnellen Überblick über die Zielerreichungsgrade. Darüber hinaus kann man auswerten, ob Programme und Projekte ihre Ziele erreichen. Filterfunktionen zur Auswertung der Projekte, Ziele und Zielgruppe veranschaulichen die Wirkungen und schaffen Transparenz.

Die folgende Grafik macht die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Ebenen deutlich:



2014

- **1/2014** Wie nutzen Kommunen Social Media? (Kennung: 20140127A0018)
- **2/2014** Was bedeutet das E-Government-Gesetz des Bundes für die kommunale Praxis? (Kennung: 20140306A0010)
- **3/2014** Leitbild Bürgerkommune – Entwicklungschancen und Umsetzungsstrategie (Kennung: 20140425A0011)
- **4/2014** Kommunales Bildungsmanagement – Strategische Steuerung und Organisation (Kennung: 20140425A0027)
- **5/2014** Open Data in Kommunen (Kennung: 20140502A0015)
- **6/2014** Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen – Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Finanzmanagements (Kennung: 20140516A0021)
- **7/2014** Management und Risikosteuerung kommunaler Schulden (Kennung: 20140520A0017)
- **8/2014** Kommunales Risikomanagement – Teil 2: Das interne Kontrollsystem (Kennung: 20140606A0011)
- **9/2014** Handlungsoptionen für ein kommunales Arbeitszeitmanagement – Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort als Instrument eines zukunftsfähigen Personalmanagements (Kennung: 20140610A0020)
- **10/2014** Organisationsmodell für Kommunen der Größenklassen 5 & 6 (Teil 3): Bürgerdienstleistungen (Kennung: 20140612A0011)
- **11/2014** Beruf und Pflege: Wie beides gelingen kann (Kennung: 20140715A0019)
- **12/2014** Gelebtes „Wir“ in der Schloss-Stadt Hückeswagen – Den Wandel gestalten statt verwalten (Kennung: 20140715A0021)
- **13/2014** Empfehlungen der Expertenkommission zur Weiterentwicklung des Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes – OPEK (Kennung: 20140825A0016)
- **14/2014** Bemessung des Stellenbedarfs in Schulsekretariaten (Kennung: 20140827A0028)
- **15/2014** Kommunalpolitisch steuern mit dem Haushalt – Ziele und Kennzahlen im Haushalt ausweisen (Kennung: 20140911A0014)
- **16/2014** Kommunalpolitisch steuern mit dem (neuen) Haushalt (Kennung: 20140911A0021)
- **17/2014** Strategisches Veranstaltungsmanagement in Kommunen (Kennung: 20140923A0014)
- **18/2014** Kommunales Liquiditätsmanagement am Beispiel der Stadt Leverkusen (Kennung: 20141111A0022)
- **19/2014** Kosten eines Arbeitsplatzes - Stand 2014/2015 (Kennung: 20141113A0017)
- **20/2014** Evaluation des Verwaltungskostenanteils für den (neuen) elektronischen Personalausweis (Kennung: 20141119A0012)
- **21/2014** Strategische Haushaltskonsolidierung (Kennung: 20141203A0098)

- **22/2014** Cash Pooling im Konzern Kommune – Am Beispiel der Stadt Leipzig (Kennung: 20141218A0016)

- **BV 1/2014** Ziele und Kennzahlen in der kommunalen Wirtschaftsförderung (Kennung: 20140523A0029)

- **BV 2/2014** Informationstechnik – Optimierung kommunaler IT mit Anwenderbefragungen (Kennung: 20141103A0010)

2015

- **1/2015** Durch kleine Schritte zum Erfolg – Personalmanagement im demografischen Wandel am Beispiel der Stadt Hamm (Kennung: 20150206A0019)
- **2/2015** E-Vergabe i.S.d. europäischen Vergaberichtlinien – Bedeutung und Hilfestellungen für Kommunen (Kennung: 20150206A0026)
- **3/2015** Prozesse im Personalmanagement – Erfahrungen und Ergebnisse aus dem KGSt®-Prozessnetzwerk (Kennung: 20150311A0014)
- **4/2015** Wirtschaftlichkeitsvergleiche in der Gebäudereinigung – Methodische Anforderungen an belastbare Aussagen (Kennung: 20150318A0036)
- **5/2015** Zukunftsorientierte Führungsqualifizierungen – Führungskräfteentwicklung und Führungskräfteentwicklung am Beispiel der Landeshauptstadt Saarbrücken und der Stadt Wolfsburg (Kennung: 20150402A0016)
- **6/2015** Wege zur kommunalen Gesamtstrategie – Sieben Schritte strategischer Steuerung (Kennung: 20150429A0074)
- **7/2015** Kommunales Aktenmanagement: Produktorientierte Ablagesystematik (Kennung: 20150629A0020)
- **8/2015** Prozesse im Pass- und Ausweiswesen – Erfahrungen und Ergebnisse aus dem KGSt®-Prozessnetzwerk (Kennung: 20150701A0029)
- **9/2015** Förderung der psychischen Gesundheit – Teil 1 Strategischer Prozess (Kennung: 20150728A0017)
- **10/2015** Kommunale Ausbildung – Praxisbeispiele und Checklisten (Kennung: 20150818A0018)
- **11/2015** Auswirkungen des neuen Bundesmeldegesetzes auf die Prozesse im Meldewesen – Erfahrungen und Ergebnisse aus dem KGSt®-Prozessnetzwerk (Kennung: 20150929A0017)
- **12/2015** Organisationsmodell für Kommunen der Größenklassen 5 & 6 (Teil 4) – Bauen und Stadtentwicklung (Kennung: 20151009A0012)
- **13/2015** Förderung der psychischen Gesundheit, Teil 2: Gefährdungsbeurteilung (Kennung: 20151030A0016)
- **14/2015** Internationale Rechnungslegungsstandards und ihre Anwendung in Kommunen – European Public Sector Accounting Standards (EPSAS) (Kennung: 20151103A0013)

- **15/2015** KGSt®-Normalarbeitszeit (Kennung: 20151106A0012)

- **16/2015** Kosten eines Arbeitsplatzes – 2015/2016 (Kennung: 20151214A0021)

- **17/2015** Wie sehen Finanzverantwortliche die Zukunft des kommunalen Finanzmanagements? Ergebnisse einer Umfrage und erste Schlussfolgerungen (Kennung: 20151218A0012)

- **BV 1/2015** Berechnung des Raumprogramms von Schulen. Ein Excel-Tool für Schulverwaltungen (Kennung: 20151211A0020)

2016

- **1/2016** Steuerung nachhaltiger kommunaler Sozialpolitik (Kennung: 20160223A0022)
- **2/2016** Nahversorgung in kleinen Kommunen. Standort- und Lebensqualität erhalten (Kennung: 20160329A0014)
- **3/2016** Prozessmodelle erfolgreich nutzen. 18 Beispiele aus der kommunalen Praxis (Kennung: 20160713A0013)
- **4/2016** Kommunales Flüchtlingsmanagement. Leitfaden für die Kostenrechnung (Kennung: 20160721A0016)
- **5/2016** Modernisierung einer Großstadtverwaltung. Das Beispiel Mannheim (Kennung: 20160721A0016)
- **6/2016** Lebendige Bürgerkommune. Stadt Viernheim (Kennung: 20161130A0014)
- **7/2016** Kosten eines Arbeitsplatzes – 2016/2017 (Kennung: 20161130A0025)
- **8/2016** Studie. Wie nutzen Kommunen Social Media? (Kennung: 20161024A0019)
- **9/2016** Kommunale IT erfolgreich steuern. Teil 1: Das KGSt®-Rollenmodell zur IT-Steuerung (Kennung: 20161208A0031)
- **Positionspapier März 2016** Was bedeutet die Einführung europäischer Rechnungslegungsstandards für die Kommunen (EPSAS)? (Kennung: 20160324A0012)
- **BV 1/2016** Forderungsmanagement – Erfolgsfaktor Kennzahlen (Kennung: 20160122A0013)
- **BV 2/2016** Kleine Kommunen bis 15.000 Einwohner – Steuerungsunterstützung durch Kennzahlenvergleiche (Kennung: 20160322A0017)
- **BV 3/2016** Personalbedarf der kommunalen Gebäudewirtschaften (Kennung: 20160317A0016)
- **BV 4/2016** Gebäudereinigung mit Kennzahlen steuern. Ergebnisse des Vergleichsringes Reinigung (Kennung: 20160317A0021)
- **BV 5/2016** Gebäude kennzahlengestützt steuern. Ergebnisse der Vergleichsringe Gebäudewirtschaft (Kennung: 20160317A0030)

- **BV 6/2016** Vergleichsarbeit wirkt. Erkenntnisse nach 20 Jahren Vergleichsarbeit (Kennung: 20160607A0015)

2017 (Stand Juni 2017)

- **1/2017** Generationenpolitik in Kommunen. Gestaltungsansätze in einer älter werdenden Gesellschaft (Kennung: 20170118A0003)
- **2/2017** Fördercontrolling. Kommunale Zuschüsse zukunftsfähig gestalten (Kennung: 20170127A0007)
- **3/2017** Reifegrad des kommunalen Finanzmanagements. Modell zur örtlichen Analyse (Kennung 20170213A0002)
- **4/2017** #Kreativ #Innovativ #Motiviert. Wie Kommunalverwaltungen sein sollten, in denen junge Menschen arbeiten möchten (Kennung 20170220A0003)
- **5/2017** Steuerung und Organisation der kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II (Kennung 20170410A0003)
- **6/2017** Kommunale IT erfolgreich steuern. Teil 2: Von der IT-Strategie zur IT-Vorhabenplanung (Kennung: 20170411A0002)
- **7/2017** Kommunales Integrationsmanagement. Teil 1: Managementansätze und strategische Konzeptionierung (Kennung: 20170410A0002)
- **8/2017** Ersetzendes Scannen. Praxisleitfaden für Kommunen (Kennung: 20170413A0002)
- **9/2017** Bürgerservice weiter denken. Impulse zur Neuausrichtung (Kennung: 20170503A0002)
- **10/2017** Orientierungswerte Grünflächenunterhaltung (Kennung: 20170512A0004)
- **11/2017** Qualität im Jugendamt. Eine systematische Umsetzungshilfe mit dem Qualitätsmanagementmodell Common Assessment Framework (CAF) (Kennung: 20170620A0366)
- **12/2017** Schlüsselkompetenzen für kommunale Führungskräfte (Kennung: 20170627A0002)
- **BV 1/2017** Denkanstöße zur Rolle, zur Organisation und zum Stellenbedarf kommunaler Ausländerbehörden (Kennung: 20170127A0002)

BV=Bericht aus der Vergleichsarbeit

*KGSt®-Mitglieder können alle Arbeitsergebnisse kostenfrei auf den Internetseiten der KGSt herunterladen. Nach ihrer Anmeldung im KGSt®-Portal – auf www.kgst.de - kommen sie durch die Eingabe der entsprechenden Kennung in das Suchfeld direkt zum gewünschten Bericht.



3

KGSt®-Geschäftsbereiche

Seminare & Kongresse (S & K)
Beratung & Vergleiche (B & V)

Der Geschäftsbereich Seminare & Kongresse transportiert mit unterschiedlichen Formaten das Wissen aus den Programmbereichen der KGSt in die KGSt®-Mitgliedskommunen. Ob Seminare (ein- oder mehrtägig), Lehrgänge (über mehrere Module), Informationstage (eintägig) oder Fachkonferenzen (meist zweitägig): Die unterschiedlichen Angebote bieten genug Raum, das gutachtliche Know-how zu diskutieren, zu vertiefen und auszuprobieren.

Die Anzahl der Veranstaltungen und die Teilnehmertage haben sich im Berichtszeitraum positiv entwickelt. Die Umsätze konnten noch einmal um rund 165.000 Euro gesteigert werden. Inzwischen arbeiten sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Geschäftsbereich.

Seminare

Das **Planspiel Doppoly®** und die **Beteiligungssteuerung** speziell für die Zielgruppe der Mandatsträger wurden im Finanzbereich angeboten. Seminare zum

Risikomanagement, internen Kontrollsystem und zur Kosten- und Leistungsrechnung in Kommunen unterstreichen die Bedeutung des kommunalen Finanzmanagements.

Die **Steuerung mit Zielen und Kennzahlen** hat Tradition bei der KGSt. Das Thema wurde im Berichtszeitraum in verschiedenen Seminaren speziell für den Jugend- und Sozialbereich aufgegriffen.

Im Seminar **„Personalauswahl professionell gestalten“** ging es um einen erweiternden Aspekt zum Thema Personalmanagement. Grundsätzlich waren Seminare zu den Themen **Führung und Zusammenarbeit, Personalmarketing** und **Gefährdungsbeurteilung** sehr gefragt.

Zu den Klassikern gehören seit langem Seminare zum **Prozessmanagement**, zur **Gebäudereinigung**, zu den **Hausmeisterdiensten** und zum **Bauinvestitions-**

Die Nachfrage nach Seminaren zum Thema Stellenbeschreibung und Stellenbewertung war und ist konstant hoch.

controlling. Immer häufiger fragen Mitgliedsverwaltungen nach **Inhouse-Schulungen**. Die KGSt passt Inhalte und Trainingsformen stets speziell an den Informations- und Kenntnisstand der Teilnehmenden an. Diskussionsbeiträge, Fragen und Fallbeispiele werden individuell auf die Situation vor Ort abgestimmt. Große Städte, bedeutende Kreise und kleine Gemeinden schätzen den Praxisbezug zum Auftraggeber: Vom Norden aus, wie beispielsweise Bremen, über den Märkischen Kreis bis in den Süden nach Mühlendorf am Inn oder Freiburg gehen wir stets auf die spezifischen

Bedürfnisse vor Ort ein. Konstant hoch ist und bleibt die Nachfrage nach Seminaren und Inhouse-Schulungen zum Thema **Stellenbeschreibung und Stellenbewertung**. Das **KGSt®-Gutachten Stellenbewertung** hat sich im kommunalen Bereich flächendeckend durchgesetzt. Auch der Markenschutz greift, weil andere Anbieter für derartige Veranstaltungen eine Markenlizenz seitens der KGSt benötigen. Bei der **Umsetzung der neuen Entgeltordnung** hat die KGSt ihre Mitglieder ebenfalls mit zahlreichen Seminaren und Umsetzungshinweisen unterstützt.

Seminare zum Thema **Stellenbeschreibung und Stellenbewertung für den staatlichen Bereich** waren im Berichtszeitraum wieder verstärkt gefragt. Hintergrund sind Entscheidungen zur Verfassungswidrigkeit der Topfwirtschaft (siehe Seite 61).



Norbert Ottersbach
Geschäftsbereichsleitung

Hilde Berchtold
Seminaroordination

Berna Drews
Seminaroordination

Gudrun Hegemann
Referentin

Axel Nees
Seminaroordination

Petra Reichau
Seminaroordination

Lena Ottersbach
Marketing

Selina Steen
Seminaroordination

Stefanie Stückrad
Seminaroordination

Lehrgänge

Einige Neuerungen gab es bei den Lehrgängen: So wurde 2015 der **Lehrgang Personalentwicklung** gestartet, der künftig mindestens einmal jährlich stattfinden wird. Im Bereich Rechnungsprüfung kooperiert die KGSt bei der **Ausbildung von Rechnungsprüfern** mit dem Institut der Rechnungsprüfer (IdR). Sie verantwortet seit 2015 maßgebliche Module der Ausbildung in eigener Regie und in Abstimmung mit weiteren Kooperationspartnern.

Der **Aufstieg in den höheren Dienst** ist seit 2016 in NRW u.a. durch eine **modulare Qualifizierung** nach § 38 LVO möglich. Frühzeitig haben die kommunalen Studieninstitute in NRW gemeinsam mit Personalverantwortlichen aus rund 30 kommunalen Gebietskörperschaften ein **Qualifizierungskonzept** entwickelt. Durch den Erwerb grundlegender fachlicher Qualifikationen und erforderlicher Kompetenzen soll damit der Rollenwechsel beim Übergang in den höheren Dienst möglich sein. Die KGSt bietet zusammen mit dem Rheinischen Studieninstitut für kommunale Verwaltung Köln eine in sich geschlossene, auf dem Qualifizierungskonzept der Studieninstitute beruhende **Fortbildungsreihe** an. Damit werden die Anforderungen der Qualifizierungsverordnung erfüllt und die Teilnehmenden auf die Herausforderungen der künftigen Aufgaben im höheren Dienst kompetent vorbereitet. Die künftigen Führungskräfte werden in vier Kompetenzfeldern (Methoden-, Fach-, Sozial- und persönliche Kompetenz) vertrauensvoll innerhalb der Verwaltungen und verwaltungsübergreifend qualifiziert. Das gemeinsame Konzept hat die Stadt Köln so überzeugt, dass sie frühzeitig einen kompletten Lehrgang künftiger Führungskräfte gebucht hat.

Der Lehrgang für Organisationsmanagement ist für Organisatorinnen und Organisatoren nach wie vor ein Muss.

Es folgten offene Lehrgänge am Rheinischen Studieninstitut, bei der Stadt Bonn und dem Landschaftsverband Rheinland. Die KGSt und das Rheinische Studieninstitut Köln favorisieren dabei einen festen Teilnehmerkreis. So können gegenseitiges Coachen und ein partnerschaftlicher Austausch auch über die modulare Qualifizierung hinaus langfristig wirken. Die Resonanz der Teilnehmenden und der entsendenden Kommunen sind durchweg positiv und lassen die modulare Qualifizierung für den höheren Dienst zu einem neuen und festen Bestandteil der Führungsqualifizierung werden.

Der **Lehrgang für Organisationsmanagement** ist für Organisatorinnen und Organisatoren nach wie vor ein Muss. Die Nachfrage hat deutlich zugenommen. Seit 2014 führt die KGSt regelmäßig sechs offene Lehrgänge über einen Zeitraum von etwa vier Wochen durch. Kontinuierlich evaluiert sie die Inhalte und passt sie an die heutigen Anforderungen an. Die überaus positiven Bewertungen der Teilnehmenden bestätigen diesen erfolgreichen Weg der KGSt. Hinzu kommen zahlreiche **Inhouse-Lehrgänge zum Organisationsmanagement**. Dort stehen die spezifischen Bedürfnisse des geschulten KGSt®-Mitglieds im Vordergrund.

Etabliert und bestens erprobt ist der **KGSt®-Führungslehrgang „In die Zukunft führen“**. Methodisches Wissen und kommunikative Kompetenzen werden dort praxisorientiert parallel vermittelt: Das ist in dieser Form einmalig in der Anbieterlandschaft. Die gute Resonanz zeigt sich an den häufig wiederkehrenden Entsendungen aus Kommunen, die bereits teilgenommen haben.

Im **KGSt®-Lehrgang Qualitätsmanagement** weckt die KGSt bei den Teilnehmenden das Verständnis für Qualitätsmanagement und dessen unterschiedliche Modelle inklusive CAF (Common Assessment Framework) und zeigt Wege zur Einführung. Der **Controlling-Lehrgang** wurde an neue Anforderungen der Praxis angepasst und ist regelmäßig ausgebucht. Das Gleiche gilt für die Seminar-Module **Geschäftsprozessoptimierung** und **Digitalisierung, E-Government** und **Informationstechnik**.



Das KGSt®-Team auf der Fachkonferenz für junge Verwaltungskräfte

Informationstage und Fachkonferenzen

Mit den **Informationstagen** ermöglicht die KGSt den „persönlichen Transport“ von gutachtlichem Wissen: Zu jedem KGSt®-Bericht bietet sie diese Veranstaltungen an. Auf den Infotagen können die Mitgliedskommunen nachfragen und sich über das jeweilige Thema austauschen. Ein Beispiel ist der sehr gut besuchte **Infotag zum professionellen Personalmarketing**.

Im Bereich Personalmanagement ragt der **KGSt®-Personalkongress** mit einer langen Tradition und besonderen Stellung heraus. Dort werden die relevanten Zukunftsthemen bei praxisorientierten Vorträgen und in Foren erörtert. Die von Jahr zu Jahr konstant hohen Teilnehmerzahlen (2015 in Berlin: 265 Teilnehmende; 2016 in Köln: 220 Teilnehmende) sprechen für den Erfolg des Konzeptes.

Zum ersten Mal wurden im Berichtszeitraum **KGSt®-Kongresse zum Thema Stellenbewertung** durchgeführt. Die Nachfrage war mit insgesamt knapp 300 Teilnehmenden so überwältigend, dass die Veranstaltungen an wechselnden Standorten in Köln, Augsburg und Berlin wiederholt wurden.

Auch das **KGSt®-Prozess-Symposium** und die **Fachkonferenz für junge Verwaltungskräfte** waren mit

jeweils 300 Teilnehmenden sehr erfolgreich. Etabliert und verlässlich angeboten wurden und werden auch weiterhin der **KGSt®-Haushaltskongress** und die **Fachkonferenz Ziele**.

Im Mittelpunkt des Geschäftsbereichs Seminare & Kongresse stehen nicht die Gewinner, sondern der Bildungsauftrag. Mit ihren kostengünstigen und qualitativ hochwertigen Angeboten stärkt der Bereich die gutachtliche Arbeit der KGSt und fördert den interkommunalen Erfahrungsaustausch, immer zum Nutzen der eigenen Mitglieder.



Elke R. Holzrichter referiert auf dem Infotag „Förderung der psychischen Gesundheit“

Die ursprünglich getrennten KGSt®-Geschäftsbereiche Beratung und Vergleiche fusionierten 2013 zu einem Geschäftsbereich Beratung & Vergleiche (GB B&V).

In den mittlerweile vier Jahren intensiver Zusammenarbeit wurde die Vernetzung der Bereiche immer stärker. So arbeiten die heute insgesamt 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Projektteams in Vergleichsringen, bei Bewertungen oder Beratungsprojekten zusammen. Für die administrative Abwicklung der Projekte sorgt ein eigener Unterstützungsbereich.

Darüber hinaus sind für den Geschäftsbereich über 50 Projektbeauftragte tätig – meist kommunale Praktiker mit viel Erfahrung oder langjährig freiberuflich Tätige.

Schwerpunkt Stellenbewertung

Der Geschäftsbereich könnte mittlerweile auch GB BVB heißen: Beratung – Vergleiche – Bewertung. Denn das Angebot der Stellenbewertungen wurde wesentlich ausgebaut. Der Geschäftsbereich bietet eine

Begleitung über die ganze Projektlaufzeit an – von der Bildung von Projektteams über Budgetplanung, operative Kontrolle, Ergebnispräsentation und Dokumentation aller Projektarbeiten bei Kunden. Und das Angebotsportfolio wird laufend weiterentwickelt. Die KGSt betreut das Netzwerk der Projektbeauftragten für Stellenbewertung, sichert deren Ergebnisse qualitativ und erstellt auch selbst Bewertungsgutachten. Außerdem werden wesentliche Arbeitsgrundlagen für Bewertungsprojekte entwickelt. So wird sichergestellt, dass die Aufträge einheitlich bearbeitet werden.

Das Angebot der Stellenbewertungen wurde wesentlich ausgebaut.

Die KGSt bewertet Stellen für Beamte und Tarifbeschäftigte. Für Tarifbeschäftigte geschieht das im Einvernehmen mit dem jeweiligen Arbeitgeberlandesver-

band. In den Jahren 2015 und 2016 wurden in 161 Stellenbewertungsprojekten insgesamt 1972 Stellen bewertet oder qualitätsgesichert.

Im Detail wurden 2016 genau 652 Stellen bewertet, davon 227 für Beamte, 351 für Beschäftigte, 61 dual (sowohl für Beamte als auch für Beschäftigte). Nachgefragt wurden die Stellenbewertungen 2016 vor allem von Kommunen der Größenklassen (GK) 6 (40 %) und 5 (30 %). Bei den Kreisen dominierte eindeutig die GK 3 mit 56 %. Auch die Anzahl der bewerteten Stellen war 2016 bei den Kreisen mit insgesamt 64 % aller bewerteten Stellen am höchsten.

Bereich Vergleiche

Der Bereich Vergleiche initiiert, organisiert und begleitet das Benchmarking der Kommunen in Deutschland und entwickelt Kennzahlen. Mit Hilfe dieser Steuerungshinweise erfahren Kommunen, mit welchen Qualitäten, Wirkungen und Kosten sie Dienstleistungen erbringen können und welche Verbesserungen möglich sind.

2015 war das 20. Jahr der Vergleichsringarbeit.

Mitglieder profitieren von folgenden Produkten:

- Vergleichsringe (VR)
- Datenbankgestützte Kennzahlenarbeit im KGSt®-Portal (inkl. IKVS – Interkommunale Vergleichs-Systeme GmbH).
- Kennzahlengestützte Ziel- und Produktarbeit
- Lokale Kennzahlenarbeit

Das Jahr 2015 war das 20. Jahr der Vergleichsringarbeit. Seit Beginn der Aktivitäten wurden 298 Vergleichsringe angeboten. Insgesamt über 3500 Kommunen haben mittlerweile daran teilgenommen. Das Themenspektrum ist weit und reicht von Abwasser bis Wirtschaftsförderung.



Dirk Greskowiak
Geschäftsbereichsleiter

Rita Asselborn
Teamassistentin

Roland Fischer
Referent

Henrik Hahn
Referent

Beate Jakob
Referentin

Angelika Klisch
Teamassistentin

Matthias Kreutzer
Referent

Ohne Foto:
Manfred Leitner-
Achtstätter
Referent

Sabrina Körber
Teamassistentin

Andra Stallmeyer
Referentin

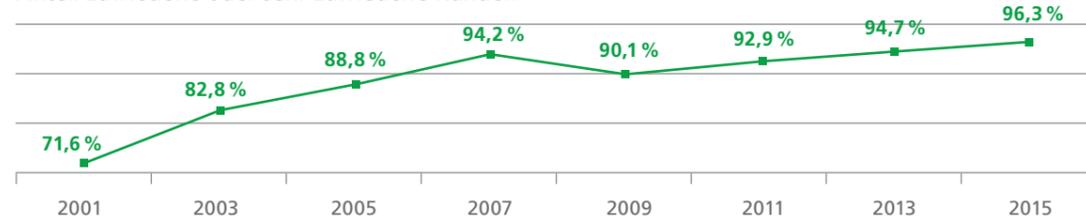
Angela Stefan
Referentin

Stephanie Vogel
Referentin

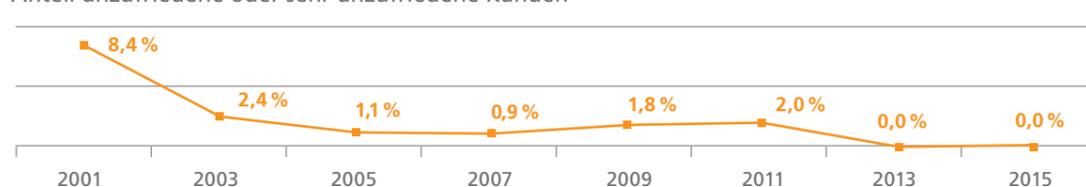
Klaudia Wergen
Referentin

Gregor Zajac
Referent

Anteil zufriedene oder sehr zufriedene Kunden



Anteil unzufriedene oder sehr unzufriedene Kunden



Entwicklung der Gesamtzufriedenheit mit der Vergleichsarbeit

Im Abstand von jeweils drei Jahren werden alle Kunden befragt, die im Erhebungsjahr und zu einem definierten Stichtag Teilnehmende in einem Vergleichsring der KGSt sind. Die letzte Umfrage zur Kundenzufriedenheit war 2016. Das Ergebnis zeigt eine äußerst hohe Kundenzufriedenheit und belegt klar den hohen Nutzen der Vergleichsringarbeit (siehe Grafik).

Die Top 3 der Vergleichsringthemen sind:

- Gebäudewirtschaft
- Kleine Kommunen, Jugendhilfe
- Personalmanagement und Finanzen

Zitat eines Vergleichsring-Teilnehmers: „Die Jahresdokumentationen in Verbindung mit den Kennzahlen sind im Austausch innerhalb der Verwaltung, mit der Politik und letztlich mit den Mitarbeitern in der Grünunterhaltung wichtige Argumentationshilfen. Der stetige Kennzahlenvergleich ermöglicht ein Hinterfragen und Handeln bei auffälligen Kennzahlen.“

Eine neue **Vergleichsdatenbank** wurde 2016 in Kooperation mit der IKVS in Betrieb genommen. Teilnehmende der Vergleichsringe können dort bequem Werte eingeben und die Ergebnisse aus den Vergleichsringen

abrufen. Mitglieder finden in der Datenbank unter anderem Standortbestimmungen zu verschiedenen kommunalen Themen und zahlreiche Benchmarks.

Im Berichtszeitraum wurden **neun Berichte zur Vergleichsarbeit** veröffentlicht. Die Themen erstreckten sich von verschiedenen Aspekten der Gebäudewirtschaft über Forderungsmanagement bis hin zur Rolle und Organisation von Ausländerbehörden.

Bereich Beratung

Der Bereich Beratung wendet die gutachtlichen Empfehlungen der KGSt an – immer im Sinne des Kunden und seiner Problemstellungen.

Er begleitet Mitglieder unter anderem bei Fragen zu folgenden Themen:

- Strategische Zielplanung
- Leitbildentwicklung
- Haushaltskonsolidierung
- Stellenbemessung
- Organisationsuntersuchungen
- Interkommunale Zusammenarbeit/ freiwillige Fusionen
- Risikoanalysen
- Prozessoptimierungen

Die Komplexität der kommunalen Herausforderungen wird handhabbar gemacht.

Der Geschäftsbereich begleitet außerdem weitere kommunale Herausforderungen, unter anderem die Konzeption von Veranstaltungen oder die Moderation von Groß- und Kleingruppen und politischen Gremien. Er entwickelt die Projekte immer gemeinsam mit dem jeweiligen Mitglied und erreicht so eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse und die Beteiligung aller Akteure.

Um das Ganze im Blick zu behalten, ist es wichtig, die Komplexität eines Veränderungsprozesses zu erkennen (u. a. durch eine angemessene Analyse der Ausgangssituation) und darzustellen.

Der Geschäftsbereich will die Komplexität der kommunalen Herausforderungen handhabbar machen. Realisierbare und realistische Veränderungsschritte werden vorgeschlagen und angestoßen. Dabei bezieht er auch die Verflechtungen und Wechselwirkungen eines Veränderungs-Prozesses zwischen einzelnen Bereichen oder der Gesamtverwaltung ein.

Über 90 Mitglieder wurden im Berichtszeitraum bei der Entwicklung individueller Lösungen begleitet – unter Berücksichtigung des gesamten Wissens- und Erfahrungsschatzes der KGSt.

Am häufigsten werden folgende Beratungsleistungen nachgefragt:

Organisationsuntersuchungen

sowohl für die Gesamtverwaltungen als auch für einzelne Fachbereiche wie IT, Jugend, Gebäude oder Bildung;

Stellenbedarfsbemessungen

in ganz unterschiedlichen Bereichen wie Kindertagesstätten, Finanzbuchhaltung, Personal und Organisation, Schulsekretariate oder Hausmeister;

Haushaltskonsolidierungen

jeweils für die Gesamtstadt und -verwaltung;

Strategische Zielentwicklungen

sowohl für die Gesamtverwaltung als auch für einzelne Fachbereiche wie Jugend, VHS, IT, Integration;

Interkommunale Zusammenarbeit

Der Geschäftsbereich unterstützt Kommunen bei der Entwicklung von Kooperationen in einzelnen Themenfeldern (z.B. Gesundheit, Personal und Organisation) und begleitet freiwillige Fusionen.

Neben den häufig nachgefragten Produkten geht der Geschäftsbereich auch auf sehr individuelle Beratungsanfragen ein, so z.B. auf eine Anfrage nach der Entwicklung einer Fördersystematik für Familienbildung. Dafür wurde ein entsprechendes fortschreibungsfähiges Berechnungsinstrument erarbeitet. Auch Fragen zur demografischen Entwicklung in Kommunen und deren Auswirkungen auf die Verwaltung können mit Instrumenten des Geschäftsbereichs bearbeitet und beantwortet werden (Demografie-Konsequenzen-Analyse). Außerdem hat er im Berichtszeitraum Kommunen bei der Leitbildentwicklung, bei Change-Prozessen und bei der Risikoanalyse unterstützt.



4

Der Zentrale Service der KGSt

Im Zentralen Service (ZS) werden alle Programm- und Geschäftsbereiche der KGSt miteinander vernetzt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Bereichs sind die „internen Dienstleister für das Gesamtsystem KGSt“. Der Zentrale Service unterstützt die Kerngeschäftsprozesse der KGSt und nimmt dabei zahlreiche Service-, Steuerungs- und zentrale Verwaltungsaufgaben wahr. Alle grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen und steuerrechtlichen Angelegenheiten werden vom Zentralen Service bearbeitet. Zu den Hauptaufgaben gehören:

- **Mitgliederservice**
Der Mitgliederservice umfasst alle Belange der KGSt®-Mitglieder im Zusammenhang mit ihrer Mitgliedschaft, inkl. der Akquisition neuer Mitglieder.
- **Markenschutz, Stellenbewertung und Lizenzen**
Das Markenschutzthema ist und bleibt für die KGSt essentiell. (Ausführliche Informationen auf Seite 61).

▪ **Informationstechnologie (IT) und Telekommunikation (TK)**

Dazu gehören unter anderem die interne Anwenderbetreuung in allen IT- und TK-Fragen, die Datensicherung, die Administration der Soft- und Hardware der KGSt und die Konzeption, Weiterentwicklung und technische Betreuung des KGSt®-Portals, des CRM-Systems und weiterer IT-Systeme.

▪ **Rechnungswesen**

Hauptaufgaben sind das Erstellen des Jahresabschlusses und des Wirtschaftsplans, das Bearbeiten aller Eingangs- und Ausgangsrechnungen, der Reisekostenabrechnungen, des Verkaufs, des Mahnwesens und der Zeiterfassung. Die Finanzplanung und das Controlling sind wichtige Steuerungsfunktionen für die Gesamt-KGSt.

▪ **Personalorganisation und -entwicklung**

Zu den internen Personalaufgaben gehören unter anderem Personalauswahl und Einstellungen, Fort- und Weiterbildung, die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und die Bearbeitung diverser personalrechtlicher Fragen. In den letzten Jahren betreibt die KGSt außerdem eine strukturierte Personalentwicklung und ein intensives Gesundheitsmanagement.

▪ **Organisation besonderer Veranstaltungen**

Die Projektleitung und die komplette, organisatorische Verantwortung für das KGSt®-FORUM sind neben weiteren Sonderveranstaltungen wie den Regionalkonferenzen, den Infotagen für kleine Kommunen oder dem Zukunftskongress die Highlights.

▪ **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Internetredaktion**

Neben den „klassischen“ Aufgaben der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gehören dazu die Redaktion

und Publikation des monatlichen Newsletters „KGSt®-Journal“ und des Strategie- und Tätigkeitsberichts, die gesamte Internetredaktion, die Bearbeitung zentraler Anfragen und diverse Marketingaufgaben.

▪ **Gebäudemanagement, Arbeitsschutz, Raumservice, Sonderthemen**

Im ZS werden alle Fragen rund um das Gebäudemanagement, den Arbeitsschutz und diverse Sonderthemen behandelt.

▪ **Assistenzaufgaben für den Vorstandsbereich und die Programmbereiche der KGSt**

Neben den „klassischen Assistenzaufgaben“ kümmern sich die Assistenzkräfte im Vorstandsbereich auch um die Betreuung der Personal- und Finanzkommission und des Verwaltungsrats sowie die Organisation der Mitgliederversammlung der KGSt.



Norbert Ottersbach
Leiter Zentraler Service

Kerstin Ehrenberg
Rechnungswesen

Christine Görres
Internetredaktion,
Wissensdatenbank

Stefan Jordans
Rechnungswesen

Eva Levai
KGSt®-Portal,
Sonderprojekte

Lena Ottersbach
Marketing S&K, Personal

Natascha Schmidt
Teamassistentz

Martina Senekowitsch
PR, KGSt®-Journal

Verena Bauer
Personal, Veranstaltungen

Britta Heidhausen
Teamassistentz

Ulf Hahm
KGSt®-Portal,
IT und TK

Ohne Foto:
Kathrin Kissner
Teamassistentz

Jana Thimm
Elternzeit

Patrick Neithöfer
Rechnungswesen

Ramona Peters
Vorstandsassistentz

Lia Schnurbus
Vorstandsassistentz

Stefanie Vier
Mitgliederservice,
Markenschutz



5

KGSt®-Informationen

Regionalkonferenzen und Infotage
Zukunftskongress Staat & Verwaltung
KGSt®-FORUM 2014
Das KGSt®-Portal
Das KGSt®-Journal
Die KGSt®-CHEF-INFO
Markenschutz

Regionalkonferenzen und Infotage



Das Team der KGSt auf dem Infotag in Walldorf

Seit mehreren Jahren veranstaltet die KGSt für Mitglieder und Nicht-Mitglieder kostenfreie Regionalkonferenzen. Diese finden jeweils in unterschiedlichen Kommunen statt. Auf den Veranstaltungen präsentieren die gastgebende Kommune und die KGSt aktuelle kommunale Themen, die anschließend in Fokusgruppen diskutiert werden. Die Ergebnisse werden dokumentiert und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unmittelbar nach der Regionalkonferenz zur Verfügung gestellt. So können die Erkenntnisse sofort in die praktische Arbeit der Kommunen und in die Projekte der KGSt einfließen.

Viele Kommunen nehmen das Angebot in Anspruch. Die Rückmeldungen zu den Veranstaltungen sind überaus positiv. Im Berichtszeitraum fanden Regionalkonferenzen in **Essen** und in **Frankfurt am Main** statt. Die Themen Kommunales Flüchtlingsmanagement und die Steuerung kommunaler Sozialpolitik standen dabei im Mittelpunkt.

Infotage für Kommunen bis etwa 12 000 Einwohner

Im Jahr 2013 hat die KGSt dieses Informationsangebot speziell für kleine Kommunen eingeführt.

Auf den Infotagen können Kommunen bis zu einer Größe von rund 12 000 Einwohnern untereinander in

Kontakt treten, sich vernetzen und Erfahrungen austauschen. Die KGSt präsentiert ausgewählte Themen für kleine Kommunen und informiert die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie sie vom Leistungsspektrum der KGSt besonders profitieren können.

Die Infotage für kleine Kommunen haben sich seither als Treffpunkt für den interkommunalen Erfahrungsaustausch dieser Größenklasse etabliert.

Im Berichtszeitraum wurden fünf Infotage für kleine Kommunen veranstaltet:

- 2014 in Erlenbach am Main (Landkreis Miltenberg)
- 2015 in Nalbach im Saarland und in Erfurt
- 2016 in Altena und in Walldorf

Das Interesse an diesen Informationstagen ist weiterhin sehr stark. Somit wird die KGSt diese Veranstaltungsreihe auch in den nächsten Jahren fortführen.

Erfreulicherweise konnten durch die Regionalkonferenzen und Infotage zahlreiche neue Mitglieder gewonnen werden.

Das Team in der KGSt:

Verena Bauer, Elke Grossenbacher,
Ines Hansen, Elke R. Holzrichter,
Andra Stallmeyer, Norbert Wilken

Zukunftskongress Staat & Verwaltung

Der „Zukunftskongress Staat & Verwaltung“ wird seit 2013 im Berliner Congress Center (bcc) unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums des Innern veranstaltet. Die Zeit war reif für ein Veranstaltungskonzept, das den Dialog und damit den Erfahrungsaustausch insbesondere im föderalen System zu drängenden Zukunftsthemen der Verwaltungsmodernisierung in Workshops und Diskussionsrunden in den Mittelpunkt stellt.

Die KGSt hat die Veranstaltung von Beginn an mitgestaltet und in den vergangenen fünf Jahren wichtige Impulse für die kommunale Familie gesetzt. Neben der KGSt sind Vitako und Accenture weitere Hauptpartner des Kongresses, der von der Berliner Wegweiser Media & Conferences GmbH veranstaltet wird.

Auf dem Zukunftskongress treffen sich Entscheiderinnen und Entscheider aus Bund, Ländern und Kommunen sowie Anwender aus der Praxis und Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft. Gemeinsam diskutieren und erarbeiten sie neue Ideen, Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen für den innovativen Staat von morgen.

Verschiedene Kongressformate

Der Kongress behandelt vier Handlungsfelder, die sich inhaltlich in derzeit zwölf Zukunftsforen sowie weiteren Formaten wie Werkstätten oder Dialogen widerspiegeln. Die Handlungsfelder wurden von einem interdisziplinären Beirat entwickelt, dem auch die KGSt angehört.

In den **Zukunftsforen** diskutieren Vertreter aus der öffentlichen Verwaltung, der Wissenschaft, aus Politik und Industrie sowie aus der Beratung über die zentralen Aufgaben der Verwaltungsmodernisierung sowie der Digitalisierung unseres Gemeinwesens.

In den **Zukunftswerkstätten** werden Problemstellungen mit den Teilnehmenden diskutiert und Handlungsansätze entwickelt.

In den **Best Practice-Dialogen** stellen Partner des Zukunftskongresses Erfolgeprojekte, Leistungen und Lösungsansätze zur Modernisierung von Staat und Verwaltung vor.

Die **Arena der Lösungen** bietet als „Labor“ einen Rahmen, um gezielt Anwendungen, Technologien, intelligente Produkte und Systeme aus verschiedenen Feldern der Verwaltungsarbeit in Kurzslots vorzustellen.

Mit dem Format „**Public Sector trifft...**“ soll der Fokus bewusst auf Veränderungsprozesse gelenkt werden. Erwartungen anderer „Communities“ werden gespiegelt, um aus ihren Erfahrungswelten zu lernen. Auf der **Fachausstellung** haben Unternehmen und Institutionen die Möglichkeit, den Fachbesuchern ihre innovativen Produkte und Lösungen zu präsentieren.



Die KGSt war auf allen Zukunftskongressen Staat & Verwaltung mit einem Stand vertreten und gestaltete das Veranstaltungsprogramm aktiv mit

Zukunftskongress Migration & Integration

In Anlehnung an den Zukunftskongress Staat & Verwaltung wurde im Zuge der Flüchtlingskrise im März 2016 in Berlin der **1. Zukunftskongress Migration & Integration** veranstaltet. Aufgrund der großen Resonanz wurde die Veranstaltung im September 2016 wiederholt und soll zukünftig einmal jährlich stattfinden. Die KGSt war Partner beider Veranstaltungen.

Das Team in der KGSt:

Verena Bauer, Elke R. Holzrichter,
Norbert Ottersbach, Ramona Peters



Dr. Ivo Holzinger, Vorsitzender des Verwaltungsrats der KGSt, (3. v.l.) und KGSt-Vorstand Rainer Christian Beutel (2. v.r.) begrüßen die Dresdner Oberbürgermeisterin Helma Orosz (Mitte) am Stand der KGSt

Alle drei Jahre veranstaltet die KGSt Deutschlands größten kommunalen Fachkongress, das KGSt®-FORUM. Mehr als 2400 Teilnehmerinnen und Teilnehmer kamen vom 17. bis zum 19. September 2014 zum KGSt®-FORUM nach Dresden. Unter dem Motto „Wir fördern kommunale Kompetenz“ ging es im Internationalen Congress Center Dresden (ICC) drei Tage lang um die Gegenwart und Zukunft der Kommunen.

Bewährte Themendachstruktur

Die 2008 in Bremen eingeführte Themendachstruktur hatte sich auch 2011 in Nürnberg bewährt. Und somit standen die fachlichen Inhalte in Dresden wieder unter acht neuen Themendächern:

- **Themendach 1: Innovative Kommune**
Wir fördern professionelles Management, Führung und Wandel
- **Themendach 2: Nachhaltige Kommune**
Wir fördern zukunfts- und generationsgerechtes Handeln
- **Themendach 3: Zukunftsfähige Kommune**
Wir fördern langfristiges Denken und konsequentes Tun
- **Themendach 4: Bürgerkommune**
Wir fördern Teilhabe und Engagement der Bürger

▪ Themendach 5: Soziale Kommune

Wir fördern soziale Teilhabe und wirkungsorientierte Steuerung

▪ Themendach 6: Vernetzte Kommune

Wir fördern die Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Partnern

▪ Themendach 7: Konzern Kommune

Wir fördern Strategie und Steuerung

▪ Themendach 8: Mobile Kommune

Wir fördern neue Wege für Services und Menschen

Fachprogramm mit großer Themenvielfalt

In der zentralen Eröffnungsveranstaltung ging es um die spannende Frage „Brauchen wir für das digitale Zeitalter eine neue Werte-Ordnung?“ **Matthias Kammer**, Direktor des Deutschen Instituts für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DIVSI), ging dieser Frage nach, nicht um sie zu beantworten, sondern um zum Nachdenken anzuregen. Er berichtete über den digitalen Wandel in der Gesellschaft und stellte ihn sehr anschaulich dar.

Anschließend startete das abwechslungsreiche und anspruchsvolle Fachprogramm. Die Besucherinnen und Besucher konnten bereits im Vorfeld aus insgesamt rund 80 Fachveranstaltungen wählen. Themen wie

beispielsweise „Vom Neuen Steuerungsmodell zum Kommunalen Steuerungsmodell“, „Welche Schlüsselkompetenzen braucht die Verwaltung der Zukunft?“, „Kommunen – genügend wertgeschätzt?“ oder „Psychische Belastungen: Wie können Kommunalverwaltungen damit umgehen?“ waren Publikumsmagnete und hatten zwischen 350 und 1 000 Zuhörerinnen und Zuhörer.

Alternative Veranstaltungsformen waren bereits in den vergangenen Jahren immer Highlights des KGSt®-FORUMS. So war es auch diesmal: Veranstaltungen, die die fachlichen Themen in „etwas anderer Form“ aufbereiteten und das Publikum aktiv einbezogen, waren besonders gut besucht. Besucherinnen und Besucher konnten z.B. an einer „Fishbowl“ teilnehmen oder eine „Ideenwiese“ kennenlernen. Unter dem Titel „Eine Frage der Perspektive: Veranstaltungsmanagement in 360°“ konnten sie sogar eine Stadtfestatmosphäre nahezu live miterleben.

Das Opening auf der Terrasse des ICC war ein besonderer Höhepunkt des zweiten Abends.

Abendveranstaltungen mit hohem Wohlfühlfaktor

Neben dem Fachprogramm schätzen Besucherinnen und Besucher des KGSt®-FORUMS auch das attraktive Rahmenprogramm. Alle, die mehr über die gastgebende Stadt Dresden erfahren wollten, konnten an einer Stadtführung teilnehmen. Unter dem Motto „Fit in den Kongresstag“ luden die KGSt und die Stadt Dresden sportliche Frühaufsteher zu einer Joggingrunde am Elbufer ein.

Besonders begeistert äußerten sich Besucherinnen und Besucher in der abschließenden Befragung über zwei abendliche Programmpunkte: Am ersten Abend begrüßte die Dresdner Oberbürgermeisterin **Helma Orosz** die Teilnehmenden im Stadion des Fußballvereins SG Dynamo Dresden bei einem sportlich-kulturellen Programm. Am zweiten Abend lud die KGSt zu einer karibisch-musikalischen Reise ein. Das Opening auf der Terrasse des ICC mit einem spektakulären Blick auf die Dresdner Altstadt war ein besonderer Höhepunkt des zweiten Abends.

Informative Fachausstellung mit neuem Partnerangebot

Parallel zum Fachprogramm findet auf dem KGSt®-FORUM auch immer eine begleitende Fachausstellung statt. Besucherinnen und Besucher schätzen sie als Marktplatz für innovative Entwicklungen, attraktive Produkte und Angebote. Viele nationale und internationale Unternehmen und Institutionen stellten in Dresden ihr Leistungsportfolio vor und standen den Teilnehmenden für alle Fragen zur Verfügung.

Erfolgreiche Premiere feierte ein weiteres Angebot für die Partner des KGSt®-FORUMS: Im Ausstellungsbereich fanden in den Pausen erstmals Keynote-Speeches im sogenannten Speakers' Corner statt. Dabei präsentierten sich einzelne Kongresspartner mit einer Keynote (englisch für Grundgedanke) in einem Zeitfenster von 30 Minuten.



Mit viel Schwung startete der KGSt®-Abend 2014 auf der wunderschönen Terrasse des Internationalen Congress Centers Dresden

KGSt®-Standprogramm

Auch der Stand der KGSt ist immer ein beliebter Treffpunkt im Ausstellungsbereich. Eine große Bildercollage, zusammengesetzt aus typischen und besonders schönen Motiven, die von KGSt®-Mitgliedskommunen zur Verfügung gestellt wurden, sorgte diesmal für große Begeisterung. Aber auch das KGSt®-Standprogramm konnte sich sehen lassen: Neben fachlichen Themen lockten z.B. Vorträge über gesunde Ernährung Besucherinnen und Besucher an den KGSt®-Stand.

Das Team in der KGSt:

Verena Bauer, Gudrun Hegemann, Axel Nees, Norbert Ottersbach

Mit der Freischaltung des KGSt®-Portals im Oktober 2009 begann eine neue Ära des Mitgliederservices der KGSt. Bis zu diesem Zeitpunkt waren das gesamte Know-how und Angebot der KGSt meist nur einem ausgewählten Kreis von Beschäftigten zugänglich.

Mit dem Start des Portals stand das vollständige Wissen der KGSt auf einen Schlag allen Mitgliedern zur Verfügung – schnell und unkompliziert abrufbar für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Angebot wurde im Sinne der Mitglieder optimiert und ausgebaut, sodass sich das Portal bis heute zu der Informations- und Kommunikationsdrehscheibe der kommunalen Familie weiterentwickelt hat.

In den vergangenen Jahren haben sich mittlerweile fast 70 000 Nutzerinnen und Nutzer registriert – ein Beleg für den großen Nutzen des Portals als Unterstützung bei der täglichen Arbeit in den Mitgliedskommunen und -institutionen.

Neues Portal 2017 mit verbesserten Funktionen
Mit einem völlig neuen KGSt®-Portal ist die KGSt im Januar 2017 auch in eine neue digitale Zukunft ihres Angebots- und Leistungsportfolios gestartet.

Die Mitglieder profitieren von zusätzlichen und verbesserten Funktionen. Und auch optisch hat sich viel getan. Im Mittelpunkt steht die Bühne. Dort werden Highlights und aktuelle Themen augenfällig präsentiert. Mit einem Klick kann jeder Betrachter sofort auf sie zugreifen.

Das Portal-Design wurde komplett überarbeitet. Alles ist noch übersichtlicher angeordnet und eine intuitive Navigation erleichtert die Bedienung. Mit Hilfe von

Pull-Down-Menüs haben Betrachter alle Navigationspunkte sofort im Blick.

Das Kacheldesign auf der Startseite führt automatisch zu den häufig genutzten Angeboten. Über den Schnelleinstieg kommen die Nutzer mit einem Klick zu weiteren oft gesuchten Themen.

Das KGSt®-Portal ist heute die Informations- und Kommunikationsdrehscheibe der kommunalen Familie.

Die Inhalte sind – im Kontext passend – miteinander verzahnt: Ab sofort findet man alle wichtigen Informationen zu einem Thema auf einer Seite: Zum Informationstext erscheinen relevante KGSt®-Arbeitsergebnisse, entsprechende Beispiele aus der Best Practice-Datenbank, weitere Publikationen aus der kommunalen Praxis oder auch Hinweise zu Veranstaltungen – natürlich mit den richtigen Ansprechpartnern. So wächst der Mehrwert der Inhalte – das gesamte Wissen der KGSt für ihre Mitglieder: schnell und effizient abrufbar!

Mit optimierter Suche schneller am Ziel
Die komfortable Suche ist nun noch benutzerfreundlicher: Anwender geben einen Begriff in das Suchfeld ein und können dabei von der Autocomplete-Funktion Gebrauch machen.

Alle Ergebnisse erscheinen schnell und sind übersichtlich. Neue Filterfunktionen helfen dabei, die Treffer einzugrenzen. Mitglieder kommen so rasch zum gesuchten Ziel und finden Antworten zu dringenden Fragen.



Großes Angebotsportfolio für jeden Bedarf
Mitglieder können auf alle Leistungen der KGSt zugreifen:

- KGSt®-Arbeitsergebnisse können sie direkt kostenfrei herunterladen.
- In der Prozessbibliothek sehen sie Beispiele zu ganz unterschiedlichen Prozessen.
- In der kommunalen Produktdatenbank der KGSt® (KommPD) finden sie umfassende Informationen, thematisch sortiert.
- Die Best Practice-Datenbank unterstützt sie bei der Suche nach guten Beispielen.
- Im Wirkungsmonitor können sie steuerungsrelevante Informationen übersichtlich strukturiert abrufen.
- Das Angebot aus dem Bereich Vergleiche steht ihnen ebenfalls gebündelt zur Verfügung: Ob Vergleichsringe, Benchmarks, Standortbestimmung oder Kennzahlensysteme – auch hier überzeugt die einfache Handhabung.
- Für Seminare und Veranstaltungen gibt es den Veranstaltungskalender: Nutzer können nach unterschiedlichen Kriterien filtern und finden schnell das passende Angebot.
- Mit der Datenbank www.doppikvergleich.de erhalten sie einen Überblick über das Haushaltsrecht der Kommunen (Doppik) und Informationen zu den International Public Sector Accounting Standards (IPSAS).

Responsives Design für alle Endgeräte
Mit dem neuen responsiven Design können Nutzer die Leistungen auf allen mobilen Endgeräten uneingeschränkt nutzen. Die Inhalte passen sich optimal an Desktops, Tablets und Smartphones an – inklusive der benutzerfreundlichen Menüführung. Im Februar 2017 wurden die Anmeldeseiten für das KGSt®-FORUM 2017 freigeschaltet.

Weitere Schwerpunkte sind im zweiten Halbjahr 2017 geplant:

- Auf dem KGSt®-FORUM in Kassel wird die neue Datenbank Stellenbewertung erstmals live für alle Mitglieder vorgestellt.
- In Diskussions- und Arbeitsräumen können sich künftig alle Mitglieder zu speziellen Themen austauschen und vernetzen. Sie können ihr Wissen teilen, Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig helfen!

Das Team in der KGSt:
Ulf Hahm, Eva Levai, Norbert Ottersbach, Christine Görres (Internetredaktion)

Seit 2009 erscheint das KGSt®-Journal als monatlicher elektronischer Newsletter. Darin berichtet die KGSt über aktuelle kommunale Themen und Ereignisse, die für ihre Mitglieder relevant sind.

In den vergangenen Jahren hat sich das Journal neben dem Portal zu einer der wichtigsten Informationsquellen für die KGSt®-Mitglieder entwickelt.

Leserinnen und Leser erfahren darin z.B. mehr über bedeutende kommunale Entwicklungen, neue Arbeitsergebnisse, interessante Veranstaltungen, neue Prozesse in der Prozessdatenbank, aktuelle Inhalte der Best Practice-Datenbank, neue Beratungsprojekte und Ergebnisse aus Vergleichsringen. Sie erhalten relevante statistische Daten, Kennzahlen, Buchtipps und viele zusätzliche Informationen.

Die Zahl der Abonnenten ist in den letzten Jahren ständig gestiegen. Mittlerweile wird das Journal monatlich an fast 30000 Empfänger elektronisch verschickt. Nutzerinnen und Nutzer des KGSt®-Portals können bei ihrer Registrierung oder jederzeit später einfach mit einem Klick den kostenfreien Newsletter abonnieren.

Mit dem Start des neuen KGSt®-Portals im Januar 2017 wurde der elektronische Versand des Journal verbessert und die Verzahnung von Journal und Portal weiter vorangetrieben. Abonnenten erhalten bei Versand des Journals zuerst einen Hinweis auf die Top-Themen jeder Ausgabe und kommen per Klick direkt auf den Beitrag im Portal der KGSt. Anschließend können sie das KGSt®-Journal als Gesamtdokument herunterladen.

Durch die Auswertung von Klickraten kann man feststellen, welche Themen die Leserschaft am meisten begeistern. Diese Erkenntnisse helfen dabei, die Journalinhalte schnell an neue favorisierte Themen und Wünsche der Mitglieder anzupassen.



Die KGSt®-CHEF-INFO

Die KGSt®-CHEF-INFO war auch im Berichtszeitraum das Informationsorgan der KGSt - exklusiv für die Chefs und Chefinnen der KGSt®-Mitglieder. Das Wichtigste auf einem Blick ist die Devise. Führungskräfte wollen relevante Informationen schnell erfassen. Genau das wird mit der CHEF-INFO erreicht. Auf ein oder zwei Seiten werden die Inhalte kurz und prägnant aufbereitet. Somit sehen Führungskräfte sofort, welches Thema für sie relevant ist oder welcher neue KGSt®-Bericht sie interessieren könnte. Tiefergehende Informationen finden sie durch Klick auf einen Link, der sie auf die entsprechenden Inhalte im KGSt®-Portal weiterleitet.

KGSt®-Journal und CHEF-INFO:
Redaktion: Martina Senekowitsch

Seit 2010 hat die KGSt ihre Produkte und Leistungen markenrechtlich schützen lassen. In Verbindung mit dem schon immer bestehenden Urheberrechtsschutz steuert sie nun auch die Nutzung von KGSt®-Methoden und -Verfahren. Selbstverständlich können die Kommunen oder korrespondierenden Mitglieder im Rahmen der Mitgliedschaft das KGSt®-Wissen kostenfrei nutzen.

Gutachten Stellenplan-Stellenbewertung
Anders sieht es bei einer Nutzung außerhalb der Mitgliedschaft aus – sei es bei der Beratung einer Nachbargemeinde oder im Nebenamt gegen Entgelt. Häufig steht das KGSt®-Gutachten „Stellenplan – Stellenbewertung“ im Fokus der Diskussionen. Immer wieder werden Unternehmen erfasst, die gegen den Markenschutz verstoßen.

Für die Nutzung außerhalb des Hauses der Mitglieder braucht man die ausdrückliche vorherige Zustimmung der KGSt, verbunden mit dem gebührenpflichtigen Akkreditierungsverfahren und einem kostenpflichtigen Lizenzvertrag. Jeder Verstoß wird durch einen Fachanwalt für Markenschutz verfolgt.

Inzwischen wurden bereits verschiedene Verfahren im Sinne der Solidargemeinschaft der Mitglieder – auch vor Gericht – geführt. Stets mussten hohe Beträge als Schadensersatz gezahlt werden. Der Markenschutz gilt im Übrigen auch für den Nachweis der Zertifizierung durch die KGSt bei Vergabe von Ausschreibungsverfahren. Die Vergabestelle muss die Vorlage der Zertifizierung in den Ausschreibungsunterlagen obligatorisch einfordern.

Mittlerweile ist ausreichend kommuniziert, dass der Markenschutz ebenso für die früheren KGSt®-Gutachten „Stellenplan – Stellenbewertung“ gilt – also auch für die Auflagen 1–6, und der Markenschutz bei Vergabe- und Ausschreibungsverfahren zu beachten ist.

Nutzung nur für Mitglieder
Dies gilt besonders für die Nutzung außerhalb des kommunalen Bereichs. Durch die Entscheidungen des Bundesverwaltungsgerichts in 2011 und des Bundesverfassungsgerichts in 2013 zur Verfassungswidrigkeit der sogenannten „Topfwirtschaft“ auf der staatlichen Ebene, erreichen die KGSt vermehrt Anfragen zur Nutzung des KGSt®-Gutachtens „Stellenplan – Stellenbewertung“. Eine Mitgliedschaft ist immer Voraussetzung für die Nutzung des KGSt®-Wissens und der KGSt®-Methodik.

Mittlerweile wird in zahlreichen Ministerien auf Länderebene, in vielen obersten Landesbehörden, bei der Deutschen Bundesbank oder auch beim Bundesverwaltungsamt die Methodik der KGSt®-Stellenbewertung genutzt. Die KGSt begleitet diesen Prozess individuell mit dem Geschäftsbereich Seminare & Kongresse sowie mit dem Geschäftsbereich Beratung & Vergleiche. Der Markenschutz dient dazu, die Nutzung von KGSt®-Methoden und -Verfahren im Sinne der KGSt®-Mitgliedschaft und Solidargemeinschaft zu steuern.

Das Team in der KGSt:
Norbert Ottersbach, Stefanie Vier

Strategische Ausrichtung der KGSt

Unter dem Motto „Wir entwickeln Lösungen – mit der KGSt auf dem richtigen Kurs“ geht die KGSt seit 2007 einen besonders praxis- und lösungsorientierten Weg. Sie unterstützt ihre Mitglieder als starkes Netzwerk und leistungsfähiger Partner und ist heute das Entwicklungs- und Innovationszentrum der kommunalen Familie in allen Fragen des kommunalen

Managements. **Mitgliedergewinnung und -bindung hat für die KGSt auch in den kommenden Jahren absolute Priorität.** Im Zentrum des KGSt®-Leistungsangebots steht das KGSt®-Portal, das in den letzten Jahren zur Informations- und Kommunikationsdrehscheibe für die KGSt®-Mitglieder ausgebaut wurde und laufend weiterentwickelt wird.



Rainer Christian Beutel
Vorstand



Norbert Ottersbach
Vertreter des Vorstands, Geschäftsbereichsleiter



Dirk Greskowiak
Geschäftsbereichsleiter



Marc Groß
Programmbereichsleiter



Elke R. Holzrichter
Programmbereichsleiterin



Manfred Pook
Programmbereichsleiter

Strategische Ausrichtung der KGSt

In den Mittelpunkt unserer Arbeit stellen wir selbstverständlich die Interessen und Wünsche unserer Mitglieder. Alle KGSt®-Produkte und Dienstleistungen werden daraufhin ausgerichtet. Sie stehen den Mitgliedern bei der Bewältigung ihrer vielfältigen und immer anspruchsvoller werdenden kommunalen Aufgabenstellungen zur Verfügung.

Vor diesem Hintergrund wurde 2009 unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KGSt ein langfristiger und kontinuierlicher Veränderungsprozess gestartet. Er hat in den vergangenen Jahren wesentlich zur Optimierung des KGSt®-Angebotsportfolios beigetragen und bildet die Basis für strategische Entscheidungen, optimierte Arbeitsprozesse und den bestmöglichen Einsatz aller Ressourcen.

Als langfristige Leitlinien unserer Aktivitäten hat das KGSt®-Team im Laufe dieses Prozesses gemeinsam fünf strategische Ziele erarbeitet:

Wir treffen mit unserem Produktportfolio die Bedürfnisse unserer Mitglieder.

Die KGSt ist der zentrale Anbieter für kommunale Manager und die kommunale Community.

Die KGSt hat 50 % aller Kommunen der GK 6 und 7 bis Ende 2018 als Mitglieder gewonnen.

Unsere ehrenamtlichen kommunalen Praktikerrinnen und Praktiker arbeiten engagiert und inhaltlich überzeugt für die KGSt.

In drei Jahren haben wir die Vernetzung und Zusammenarbeit innerhalb der KGSt weiter verbessert.

Für diese Ziele arbeiten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Programmbereiche, der Geschäftsbereiche und des Zentralen Services der KGSt.

Absicherung der Strategie durch Risikomanagement in der KGSt

Es können allerdings in der Zukunft Ereignisse eintreten, die die Erreichung der strategischen Ziele unmöglich machen oder sie gefährden. Weitere Ereignisse können die Zielerreichung aber auch unterstützen und fördern. Und zusätzlich kann es Ereignisse geben, die zugleich Risiko und Chance sind.

Für die strategische Ausrichtung und die Zukunftsfähigkeit der KGSt ist es wichtig, die Top-Risiken zu identifizieren. Deshalb haben wir uns dem Risikomanagement in der KGSt gewidmet, entsprechend der eigenen Empfehlungen für unsere Mitglieder.

Es wurden Ereignisse identifiziert, die entweder ein Risiko oder eine Chance darstellen.

Um innerhalb der KGSt ein einheitliches Verständnis von Risiken zu haben, wurde die Definition aus dem KGSt®-Bericht 5/2011 zugrunde gelegt und entsprechend abgewandelt:

Risiken sind alle Ereignisse innerhalb und außerhalb der KGSt, die sich ungünstig auf die Erreichung der strategischen Ziele auswirken können. In diesen Risikobegriff sind sowohl Ressourcenrisiken als auch Risiken zu Wirkungen, Produkten und Prozessen eingeschlossen.

Im Rahmen einer intensiven Risiko-Analyse wurden mögliche Risiken identifiziert, bewertet und 8 Top-Risikobereiche gebildet:

- Mitgliederentwicklung
- Markenschutz
- Wettbewerb
- Fachthemen und Zielgruppen
- Interne Zusammenarbeit und Führung
- Mitarbeiter-/Wissensverlust
- IT-Infrastruktur
- Mitwirkung ehrenamtlicher Expertinnen und Experten

Zu den Risiken und Chancen hat das KGSt-Team gemeinsam Ideen, Handlungsansätze, Optionen oder auch schon klar benannte Lösungen entwickelt.

Wir werden Zukunftsthemen und Herausforderungen, die Kommunen beschäftigen, aufgreifen und zur Diskussion stellen. Dazu werden wir regelmäßig die Mitglieder zu ihren produkt- und formatspezifischen Wünschen befragen. Wir wollen (virtuelle) Expertengruppen zu Themen bilden und nutzen, um den Bedarf und die Bedürfnisse der Mitglieder zu erfassen. Mitgliedsanfragen und Seminarrückmeldungen werden wir systematisch auswerten und neue Funktionalitäten des KGSt®-Portals für künftige Arbeits- und Projektplanungen einsetzen.

In der Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden wollen wir sinnhafte Innovationen für unsere Mitglieder identifizieren und dazu konkrete Handlungsempfehlungen geben.

Intern wird eine verstärkte Personalentwicklung und ein mehrstufiges Wissensmanagement implementiert, um dem demografisch bedingten Ausscheiden von Führungskräften entgegenzuwirken und um dem Verlust der wichtigsten Ressourcen bei der KGSt – dem Wissen und der Erfahrung – vorzubeugen.

KOMMUNE. GEMEINSAM. DENKEN.

KOMMUNE. GEMEINSAM. DENKEN. lautet das Motto für das KGSt®-FORUM 2017. Gleichzeitig ist es das Motto für die Arbeit der KGSt in den nächsten drei Jahren. Es steht für Kommunikation, Interaktion und gemeinsames Lernen. Passend dazu wurden sechs Denkrichtungen formuliert, die übergreifend für die nächsten Jahre das breite Aufgabenspektrum der KGSt repräsentieren.

Unsere neuen Denkrichtungen bilden in den nächsten drei Jahren den Orientierungsrahmen für die Fachthemen, die die Mitglieder der KGSt nachfragen und zu denen wir arbeiten werden:



DIGITAL. DENKEN.



NACHHALTIG. DENKEN.



SOZIAL. DENKEN.



STRATEGISCH. DENKEN.



FÜHRUNG. DENKEN.



KLEINE KOMMUNEN. DENKEN.

Denkrichtungen der KGSt[®]

DIGITAL. DENKEN.



NACHHALTIG. DENKEN.



SOZIAL. DENKEN.



STRATEGISCH. DENKEN.

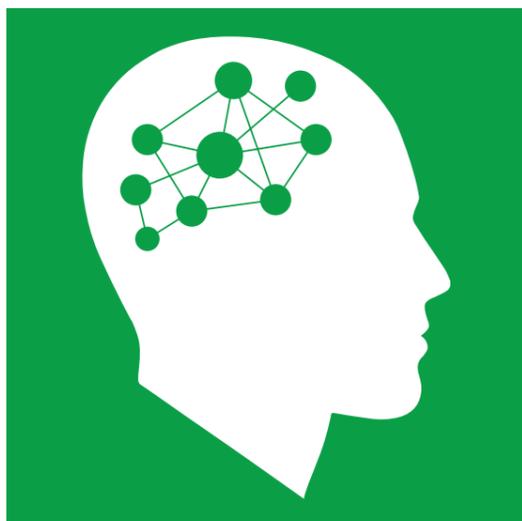


FÜHRUNG. DENKEN.



KLEINE KOMMUNEN. DENKEN.





DIGITAL. DENKEN.

Unsere Lebens- und Arbeitswelt wird im rasanten Tempo digitaler. Mit ihren technologischen Trends wie Big Data, der zunehmenden Mobilisierung und Cloud Computing stößt die Digitalisierung umfassende Veränderungsprozesse in Kommunen an. Achtung eingesetzt, enthält sie vielfältige Möglichkeiten, um Prozesse nachhaltig effektiver und effizienter zu gestalten. Kommunen verbessern dadurch die Lebens- und Standortqualität, den Bürgerservice und die Wirtschaftlichkeit ihres Handelns für ihre örtliche Gemeinschaft.

Neue innovative Lösungen sind gefragt

Um das zu erreichen, müssen kommunale Führungskräfte Lernprozesse anstoßen. Bewährtes ist beizubehalten, wenn es nach wie vor die beabsichtigten Wirkungen auf einem guten Weg erzielt. Kommune gestalten heißt aber auch, den Blick für neue, innovative Lösungen zu öffnen. Diese beziehen sich nicht nur auf die Prozesse innerhalb der Verwaltung, sondern auch auf die Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Partnern. Damit das Vorhaben gelingt, muss die Stadtgesellschaft in ihren unterschiedlichen Handlungsfeldern vernetzt werden.

Beim DIGITAL. DENKEN. geht es nicht nur um Technologie, es geht vielmehr auch um Werte. Es geht um die Haltung und Einstellung, die Kommunen in Zeiten der Digitalisierung brauchen, um einen zukunftsfähigen Lebens- und Arbeitsraum zu gestalten.

Denkgerüst als Basis

Wir unterstützen unsere Mitglieder auf dem Weg zur digitalen Kommune mit unterschiedlichen Leistungen. Die Basis ist eine mit kommunalen Experten entwickelte Methodik – ein „Denkgerüst“, das zeigt, auf welchem Weg Kommunen zu ihrer ganz individuellen digitalen Agenda gelangen.

Ein Baustein für die digitale Kommune sind die bereits genannten technologischen Entwicklungen. Sie machen das Arbeiten zunehmend orts- und zeitunabhängiger und enthalten so neue Potenziale für die Prozess- und Organisationsgestaltung. Bürgerservices müssen im Sinne eines E-Government „neugedacht“ werden. Sie können beispielsweise zunehmend mobil und auch in dünn besiedelten Räumen erbracht werden. Durch Virtualisierung und Cloud Computing in Verbindung mit mobilen Endgeräten verbessert sich die Schnittstelle zwischen Außen- und Innendienst.

Neue Technologien muss man mit ihren Chancen und Risiken verstehen, um sie bestmöglich einsetzen zu können. Daher setzen wir uns in verschiedenen Projekten intensiv mit technologischen Trends auseinander und untersuchen ihre Potenziale für Kommunen.

Steuerung der IT

Technologien können aber nur dann erfolgreich genutzt werden, wenn die Informationstechnologie (IT) optimal gesteuert wird. Sie muss stringent an der kom-

munalen Gesamtstrategie ausgerichtet werden und einen Wirkungsbeitrag für die strategischen Ziele der Kommune liefern. Mit dem KGSt®-Rollenmodell zur IT-Steuerung hat die KGSt eine wichtige Grundlage geschaffen. In diesem Zusammenhang beschreiben wir den Prozess von der individuellen IT-Strategie zur IT-Vorhabenplanung. Darauf aufbauend rückt die kommunale IT-Steuerung in den kommenden Jahren weiter in den Fokus.

Informationssicherheit schafft Vertrauen

Ein zentrales Thema ist die Informationssicherheit. Ohne sie verpuffen die Potenziale der Digitalisierung. Kommunen müssen der aktuellen Bedrohungslage gerecht werden. Es gilt, Risiken für die Informationssicherheit durch ein entsprechendes Managementsystem zu minimieren. Eine Digitale Kommune funktioniert nur dann, wenn Bürger und Kunden auf sie vertrauen können. Weitere Themen sind die interkommunale Zusammenarbeit bei der IT-Steuerung und das IT-Controlling.

**Beim DIGITAL. DENKEN.
geht es nicht nur um
Technologie, es geht viel-
mehr auch um Werte.**

Kommunales Datenmanagement

Medienbruchfreie Prozesse sind Voraussetzung dafür, sämtliche Potenziale der Informationstechnologie zu nutzen und ein vernetztes Denken und Handeln zu ermöglichen. Als kommunales Entwicklungszentrum

für das Prozessmanagement unterstützen wir unsere Mitglieder bereits seit Jahren bei diesem Thema und führen das auch in Zukunft fort. Daten sind eine Schlüsselgröße in den Prozessen. In Zeiten von Big Data wird hinterfragt, wie sie qualitätsstiftend genutzt werden können. Wir engagieren uns daher in den nächsten Jahren auch verstärkt im Bereich eines kommunalen Datenmanagements. Denn ein effektives Datenmanagement ist die Basis für steuerungsrelevante Erkenntnisse und bessere Entscheidungen für die Kommune.

Kollaboratives Wissensmanagement

Die optimale Nutzung des vorhandenen und des zukünftigen Wissens durch die Menschen in den Kommunen wird entscheidend dazu beitragen, wie zukunftsfähig die kommunale Selbstverwaltung sein wird. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels haben wir uns bereits intensiv mit den Methoden und Werkzeugen auseinandergesetzt, die Kommunen unterstützen, ihr Wissen zu bewahren. Die Zukunft liegt aus unserer Sicht in einem prozessintegrierten, kollaborativen Wissensmanagement. Eine digitale Kommune versteht es, Wissen permanent zu teilen. Unterstützt wird dieser Prozess durch neue technologische Entwicklungen – etwa im Bereich der Social Media.

Im Sinne des Open Government betrachten wir Möglichkeiten zur Steigerung der Transparenz, der Partizipation und der Kollaboration. Open Data, Social Media und Open Innovation sind dabei Schlüsselbegriffe. Dafür setzen wir uns in den nächsten Jahren mit verschiedenen Berichtsprojekten und in unseren Innovationszirkeln ein.



NACHHALTIG. DENKEN.

„Nachhaltigkeit muss von den Menschen her gedacht werden“ – so formulieren es die Oberbürgermeister im Dialog „Nachhaltige Stadt“. Nachhaltigkeit ist rasch auf eine eingängige Formulierung gebracht: „... nicht mehr Ressourcen verbrauchen als zur Verfügung stehen“. Wer heute konsumiert und öffentliche Leistungen in Anspruch nimmt, soll heute die Lasten tragen, die daraus entstehen. Das bedeutet: Künftige Generationen sollen nicht schlechter gestellt werden als heute lebende. Ökonomische, ökologische und soziale Tatbestände und Entwicklungen stehen dabei gleichermaßen im Blickpunkt kommunalpolitischer Steuerung.

KGSt®-Empfehlungen unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit

Wir unterstützen die Kommunen mit bereits vorhandenen Empfehlungen und setzen diese Arbeit kontinuierlich fort. Dazu gehören die Empfehlungen zur wirtschaftlichen und zweckmäßigen Nutzung von Ressourcen, z. B. energetische Einsparmaßnahmen bei Gebäuden, die Empfehlungen zur interkommunalen Zusammenarbeit, z. B. bei der Nutzung von Fahrzeugen und Maschinen, die optimierte Nutzung kommunaler Gebäude, eine sachgerechte Stellenausstattung. Auch bei Themen in Zusammenhang mit dem kommunalen Personal berücksichtigen wir die Nachhaltigkeit, z. B. in Verbindung mit der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und bei Investitionen in die Personalentwicklung.

Das heterogene kommunale Leistungsspektrum bietet ein weites Feld für fachliche Vertiefungen und Analysen im Zusammenhang mit dem Nachhaltigkeitsziel. Wir greifen sie bei unserer gutachtlichen Arbeit, in Veranstaltungen und bei der Beratungsarbeit vor Ort auf.

Wirtschaftlichkeit und Wirkung im Blickpunkt

So einfach und verständlich das Ziel der Nachhaltigkeit ist, so groß ist das Risiko, es zu verfehlen. Ein nicht erfolgreicher Haushaltsausgleich – der Ertrag deckt den Aufwand nicht – macht schlagartig die zuweilen harte Realität deutlich. Konsolidierung bedeutet nicht nur Einschnitte und Rückbau. Dabei stellt sich auch die Frage, ob die Wirtschaftlichkeit „stimmt“ und ob es andere und intelligentere Lösungen gibt – und ob die beabsichtigte Wirkung eintritt.

Neues Haushaltsrecht als Chance

Das reformierte Haushalts- und Rechnungswesen ist ein Meilenstein bei der Verfolgung des Nachhaltigkeitsziels. Die KGSt hat die Anwendung des reformierten Haushalts- und Rechnungswesens mit zahlreichen Arbeitsergebnissen und Empfehlungen unterstützt – z. B. zu den Themen Pensionsrückstellungen, Schuldenmanagement, Forderungsmanagement und Risikomanagement. Diese Arbeit setzen wir fort. Im Blickpunkt stehen dabei zunehmend Führungsinformationssysteme. Aber auch unsere Arbeitsergebnisse im Zusammen-

So einfach und verständlich das Ziel der Nachhaltigkeit ist, so groß ist das Risiko, es zu verfehlen.

menhang mit den EPSAS gehören dazu. Diese sollen zunächst vor allem den Bezug des Vorhabens zur Situation der Kommunen herstellen – soweit das derzeit erkennbar ist.

Eine strategisch orientierte Haushaltsplanung unter Berücksichtigung von Wirkungs-, Leistungs- und Ressourcenzielen, die konsequente Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und eine regelmäßige Überprüfung der Effizienz des Leistungserstellungsprozesses sind wichtige Ansätze, um Wirtschaftlichkeit zu erzielen und damit auch Nachhaltigkeit zu forcieren. Mit unseren Empfehlungen zur Auswirkung der demografischen Entwicklung auf die kommunalen Finanzen und auf das kommunale Personal unterstützen wir besonders die langfristig ausgerichtete kommunale Planungsperspektive und damit die Nachhaltigkeit.

Thema nachhaltige kommunale Sozialpolitik

Damit wir Nachhaltigkeit erreichen, muss nicht nur die Wirtschaftlichkeit stimmen. Auch die Wirkung

kommunaler Leistung muss systematisch hinterfragt werden. Mit den Empfehlungen zur nachhaltigen kommunalen Sozialpolitik haben wir einen in diesem Zusammenhang kommunalpolitisch und finanziell bedeutenden Bereich kommunaler Aktivitäten aufgegriffen. Zu diesem Thema planen wir in den kommenden Jahren weitere Veröffentlichungen.

Informationsaufbereitung nach Zielgruppen

Die Bedeutung der Informationsfunktion des Haushalts- und Rechnungswesens steigt weiter. Dabei geht es sowohl um die Informationen für kommunale Entscheidungsträger als auch um die adressatengerechte Aufbereitung der Informationen für die Bürgerinnen und Bürger, die Öffentlichkeit und die Medien – ein zunehmend wichtiges Thema. Im Zusammenhang mit kommunaler Strategie, Finanzen und kommunaler Fachpolitik spielen die informationstechnisch erweiterten Möglichkeiten der Auswertung großer Datenmengen zukünftig eine stärkere Rolle.

Nachhaltigkeit – „von den Menschen her gedacht“ – wird dann greifbar, wenn der Diskussion auf der großen „Bühne“ konkrete Umsetzungsschritte für die vielfältigen kommunalen Leistungen folgen und diese in der kommunalen Leistungs- und Finanzsteuerung verankert werden. Wir leisten unseren Beitrag dazu.



SOZIAL. DENKEN.

Veränderte Sozialstrukturen, Auswirkungen von Flucht und Migration, Vielfalt als prägendes Merkmal der Gesellschaft, steigende soziale Kosten: Die Herausforderungen für Kommunen scheinen stetig komplexer zu werden. Soziales Denken erfordert daher einen ganzheitlichen Blick, eine integrierte Planung und Umsetzung. Das Ganze nachhaltig auszurichten und damit langfristig zu sichern, wird die Kommunen weiterhin fordern.

Wirkung und Effizienz im Mittelpunkt

Die Fragen nach Wirkung auf der einen und Effizienz auf der anderen Seite sind auch bei sozialen Angeboten untrennbar miteinander verbunden, Kommunen müssen belastbare Erkenntnisse gewinnen, damit sie auf der Grundlage valider Daten Entscheidungen treffen können. Dabei muss jedoch Raum bleiben für soziale Innovationen, die sich zunächst noch entwickeln müssen. Wir haben in unserem Bericht „Steuerung nachhaltiger kommunaler Sozialpolitik“ die grundlegenden Instrumente bereits beschrieben.

Leitbild- und Zielentwicklung

Soziales, Jugend, Gesundheit, Arbeit, Bildung, und viele mehr. Die Vielfalt sozialpolitischer Handlungsfelder und ihrer lokalen Akteure machen eine Verständigung über grundsätzliche Fragen der Ausrichtung, Ziele und Prioritäten unerlässlich. Ein gemeinsames Leitbild bildet den Ausgangspunkt für integrierte Fachstrategien.

Kommunikation intern und extern

Für die Lösung sozialer Problemlagen braucht man alle Kompetenzen. Dem Management muss es nicht nur gelingen, Entscheidungen verständlich zu kommunizieren, sondern intern und extern Mitwirkung einzuwerben. Durch die Digitalisierung erschließen sich hier neue Möglichkeiten, zielgruppengerecht und effektiv zu kommunizieren. Sie sollte bei ganzheitlichen Kommunikationskonzepten stärker berücksichtigt werden.

Sozialplanung

Die Grundlage einer systematischen Planung sind umfassende Kenntnisse über die Sozialstruktur in den örtlichen Sozialräumen, über den Bedarf im Zusammenhang mit relevanten und unterschiedlichen Lebenslagen und über die verfügbare Infrastruktur. Für diese Sozialraumorientierung müssen Daten fachthematisch übergreifend und kleinräumig bereitgestellt werden. In Verbindung mit einer neuen Generation leistungsfähiger IT-Systeme und Konzepte, wie z. B. Big Data, wird Sozialraumorientierung helfen, soziale Hilfen zielgenauer und effizienter zu platzieren. Dafür werden ausreichende Ressourcen benötigt – vor allem Fachkräfte, die entsprechende Kompetenzen mitbringen.

Produkthaushalt, Controlling, Berichtswesen

Der Produkthaushalt ist ein zentrales Steuerungsinstrument. Soziale Aspekte und ausgewählte Schwerpunkte und Zusammenhänge müssen hier deutlicher aufgezeigt

werden. So wird kommuniziert, wie Nachhaltigkeitsziele erreicht werden können. SOZIAL. DENKEN. erfordert eine neue Form der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, auch zwischen Experten der Fachbereiche Soziales und Finanzen/zentrale Steuerung.

Prozess- und Qualitätsmanagement, Digitalisierung

Prozesse, die für die Effektivität und Effizienz entscheidend sind, müssen erkannt, beschrieben und gestaltet werden. Entlang dieser Prozesse können Fachkräften der Kommune und der freien Träger Qualitätsstandards auf Augenhöhe diskutieren und Standards erarbeiten. Dabei sollte ein Risikomanagement mitgedacht werden. In den sozialen Handlungsfeldern werden die Potenziale der Digitalisierung noch nicht annähernd ausgeschöpft. Dokumenten-Management-Systeme, Online-Verfahren, mobile Lösungen und moderne Datenanalyse bieten heute bereits beachtliche Möglichkeiten, die zukünftig konsequenter genutzt werden sollten.

Koordination durch Führung

Führung ist entscheidend angesichts der Komplexität im Zusammenhang mit Zielgruppen, Leistungen, Rechtsansprüchen und Leistungserbringern. Gute Führungskräfte müssen ihre Kompetenzen situativ angemessen einbringen, wenn es um Strukturierung, Richtungsvorgabe, Kommunikation, Koordination, Ent-

Die Fragen nach Wirkung auf der einen und Effizienz auf der anderen Seite sind auch bei sozialen Angeboten untrennbar miteinander verbunden.

scheidung und Auswertung der erreichten Ergebnisse geht. Sie sind auf allen Ebenen und in unterschiedlichen Rollen gefragt: in der Politik, im Netzwerk, in der Linie, im Projekt und nicht zuletzt in der Kommunikation mit den Bürgern.

Die KGSt wird das Themenfeld mittels praxisnaher Empfehlungen weiterentwickeln. Dabei vernetzen wir uns mit anderen Know-how-Trägern und führen das Wissen zu integrierten Konzepten zusammen. Der Schwerpunkt liegt auf der Managementebene, der Qualifizierung von Instrumenten und Methoden. Zukunftsthemen beim SOZIAL. DENKEN. sind: Kontraktmanagement und neue Finanzierungsformen, Steuerungsansätze finanziell bedeutsamer Hilfen, professionelles Daten- und Auswertungsmanagement, Koordination der Fachplanungen, Förderung und Einbindung von sozialen Unternehmen.



STRATEGISCH. DENKEN.

Strategieorientierte Steuerung und strategisches Controlling waren seit jeher die „Königsdisziplinen“ des kommunalen Managements. Und sie werden aufgrund veränderter Umweltgegebenheiten noch bedeutender. Denn das Umfeld, in dem sich Kommunalverwaltungen bewegen, wird immer komplexer, undurchsichtiger und schwieriger zu gestalten. Zentrale Treiber sind die zunehmende Globalisierung, die steigende Vernetzung, die rasanten technologischen Entwicklungen, die vielseitigen Wünsche an ein serviceorientiertes Handeln und der steigende Finanzdruck.

Aufgaben der Verwaltungsführung

Die Akteure des operativen Managements (Führungskräfte bis zur Ebene der Fachbereichsmanager) sind für die konkrete Leistungserstellung und damit den „Geschäftserfolg“ verantwortlich. Aufgabe der Verwaltungsführung ist es, auf Basis strategischer Entscheidungen, die Gesamtverwaltung auszurichten und zu steuern. Sie vereinbaren übergreifende strategische Ziele, handeln Budgets aus und definieren allgemein verbindliche Standards für die Leistungserstellung. Strategische Entscheidungen geben die Richtung vor, ohne dabei konkrete Pläne und Projekte zu enthalten. Sie bieten eine Orientierung für die konkrete operative

Es geht um die Frage: Reicht das aktuell „Gelebte“ aus, um die Standort- und Lebensqualität für die Menschen in einer Kommune zu erhalten bzw. zu verbessern?

Ausgestaltung und setzen Prioritäten fest. So stellen sie sicher, dass das operative Management nachhaltig erfolgreich ist.

KSM als Projektionsfläche

Strategie und Steuerung sind zentrale Bestandteile unserer Produktpalette. 1993 haben wir das Neue Steuerungsmodell (NSM) als Grundlage einer kommunalen Steuerung beschrieben, dessen Umsetzung empfohlen und vorangetrieben. Genau 20 Jahre später haben wir das Modell zum Kommunalen Steuerungsmodell (KSM) weiterentwickelt. Das KSM bietet unter den beschriebenen Umweltbedingungen eine Projektionsfläche. Damit können Kommunen ihren historisch gewachse-

nen und aktuell praktizierten Umgang mit Strategie und Steuerung auf den Prüfstand stellen und ggf. verändern. Es geht nicht um „richtig“ oder „falsch“, es geht um die Frage: Reicht das aktuell „Gelebte“ aus, um die Standort- und Lebensqualität für die Menschen in einer Kommune zu erhalten bzw. zu verbessern?

Kommunale Gesamtstrategie

Wir nutzen unsere Erkenntnisse aus den Diskussionen mit kommunalen Experten und aus der praktischen Umsetzung in Beratungsprojekten, um das KSM zu evaluieren und weiterzuentwickeln. Ziel der strategischen Arbeit ist es, einen hierarchieübergreifenden Managementprozess zu entwickeln, der die beschriebene Orientierungsfunktion in einer immer weniger berechenbaren Umwelt erfüllt und organisch mit den Führungsprozessen des operativen Managements verzahnt ist.

In diesem Sinne übertragen wir die Logik des KSM in den nächsten Jahren in die kommunalen Querschnittsbereiche wie Organisation, Personal, Informationstechnik und Finanzen und in ausgewählte Fachbereiche wie Soziales, Kultur und Bildung. Dabei betrachten

wir nicht nur einzelne Strategien. Wir zeigen, wie die Fachstrategien der Fach- und Querschnittsbereiche unter dem Dach der kommunalen Gesamtstrategie gebündelt und verzahnt werden. Dazu gehört auch der Prozess der Fortschreibung von Strategien. Ein Beispiel dafür ist unser Denkgerüst für eine kommunale digitale Agenda.

Zielfelder des strategischen Managements

Um gute Strategien zu entwickeln, braucht man systematische Methoden. Im Jahr 2000 haben wir einen Ansatz für das kommunale Management entwickelt. Essentieller Bestandteil sind die vier Zielfelder des strategischen Managements. Dabei handelt es sich um eine Zielsystematik. Sie hilft bei der Strategiefindung, indem sie auf Leitfragen aufbaut – ausgehend von den Wirkungszielen. Bestehende Methoden der Steuerung und Strategieentwicklung stellen wir in den nächsten Jahren immer wieder auf den Prüfstand. Das geschieht vor dem Hintergrund der Entwicklungen im Umfeld der Kommune. Dafür betrachten wir auch solche Instrumente, die in der Privatwirtschaft erfolgreich angewendet werden. Dabei prüfen wir, ob sie zum kommunalen Steuerungsbedarf passen.



FÜHRUNG. DENKEN.

Zur Führung von Kommunalverwaltungen gehört nicht nur die unmittelbare Personalführung der „eigenen“ Mitarbeiter, sondern auch das Verhalten innerhalb der gesamten Verwaltung und innerhalb der örtlichen Gemeinschaft. Die Aufgabe kommunaler Führungskräfte besteht darin, „ihre“ Kommune zu gestalten, zu entwickeln und zu steuern.

Verantwortungsbereiche bilden Spannungsfeld

Führung in einer Kommune geschieht immer im Spannungsfeld zwischen der Verantwortung für die zu erzielenden Ergebnisse, der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Verantwortung für die kommunale Selbstverwaltung insgesamt. Dieses Spannungsfeld wird häufig als Führungsdilemmata bezeichnet. Um in Führungssituationen so angemessen und zielgerichtet wie möglich zu agieren, ist es hilfreich, sich auf Verhaltensprinzipien zu beziehen, die sich aus übergreifenden, allgemeingültigen Werten ableiten.

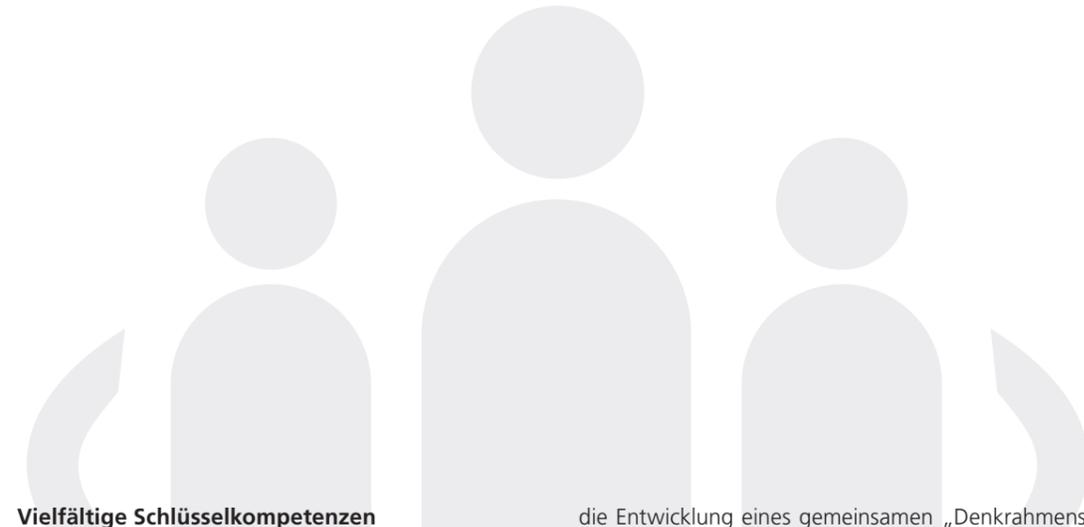
Werte sind Orientierungsgrößen menschlichen Handelns. Sie bezeichnen eine innere Haltung, die auf einem ethischen Grundverständnis basiert.

Gemeinwohlorientierung als Basis

Werte sind Orientierungsgrößen menschlichen Handelns. Sie bezeichnen eine innere Haltung, die auf einem ethischen Grundverständnis basiert. Das zeigen die Ziele der öffentlichen Verwaltung. Es geht darum, Stabilität, Verlässlichkeit und Willkürfreiheit zu gewährleisten – auf der Basis der Gemeinwohlorientierung. Daraus abgeleitet sind in der kommunalen Selbstverwaltung Gemeinsinn, Nachhaltigkeit, Chancengleichheit und Solidarität herausragende Werte. Deshalb sprechen wir von „werteorientierter Führung“: Gemeint ist eine Führung, die geprägt ist von einem ethischen, wertschöpfenden und gemeinwohlorientierten Verhalten.

Verhaltensprinzipien als Unterstützung

Die Orientierung an diesen Werten ist zwar eine notwendige Basis, aber noch keine ausreichende Handlungsunterstützung für Führungskräfte. Somit müssen die Werte in Verhaltensprinzipien übersetzt werden. Verhaltensprinzipien sind ebenfalls Orientierungsgrößen menschlichen Handelns. Während allerdings Werte eine Allgemeingültigkeit für alle Menschen haben sollten, beschreiben Verhaltensprinzipien konkreter ein gewünschtes Verhalten, das unter bestimmten Voraussetzungen in spezifischen Situationen angewandt werden sollte. Verhaltensprinzipien, die für Führungskräfte in Kommunalverwaltungen wesentlich sind, sind vor allem Verantwortung, Loyalität, Vertrauen, Respekt, Toleranz und Transparenz.



Vielfältige Schlüsselkompetenzen

Die Schlüsselkompetenzen, die Führungskräfte benötigen, um in diesem Sinne zu handeln, sind anspruchsvoller und vielfältiger geworden. Wir empfehlen zu den gängigen Kompetenzbereichen (persönliche, soziale, methodische und fachliche Kompetenzen), weitere Schlüsselkompetenzen hinzuzufügen: Ethische Kompetenz, strategische Kompetenz, Führungskompetenz, Personalentwicklungskompetenz, Diversity Kompetenz und digitale Kompetenz.

Die Auswahl dieser Kompetenzbereiche macht deutlich, dass Mitarbeiter als Mitgestalter gesehen werden. Dies geschieht z. B. indem Führungskräfte ergebnisorientiert agieren und deshalb ihren Mitarbeitern zum einen Freiräume für die Selbstorganisation ermöglichen und zum anderen Ziele mit ihnen vereinbaren.

Agilität als Stichwort

Mit zunehmender Komplexität kommunaler Aufgaben in Verbindung mit einer rasant fortschreitenden Digitalisierung aller Arbeits- und Lebensbereiche wird das Stichwort „Agilität“ diskutiert. Für Wirtschaftswissenschaftler bezeichnet Agilität die Fähigkeit einer Organisation, flexibel und pro-aktiv zu handeln und anpassungsfähig zu sein. Darauf aufbauend werden Begriffe wie „Laterales Führen“, oder „Führen in Netzwerken“ diskutiert und erprobt. Beide Begriffe sind höchst vage. Im Kern sagen sie aus, dass Führen auf Vertrauen und Verständigung beruht und danach strebt, durch

die Entwicklung eines gemeinsamen „Denkrahmens“ die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten zu einer gemeinsamen Lösung zu führen. Bis hierhin passen diese Denkansätze zu einer werteorientierten Führung in Kommunalverwaltungen. Nicht anschlussfähig ist aber das Ziel, das manche als die höchste Stufe der lateralen Führung verstehen, nämlich die Abschaffung der Weisungsbefugnisse.

Trotzdem hilft uns die Auseinandersetzung mit diesen Denkrichtungen weiter. Denn: In krisenhaften Situationen wie z. B. im Herbst 2015, als aus dem Stand heraus eine hohe Zahl an Zuwanderern in Kommunen eine Zuflucht brauchten, zeigte sich, dass bewährte Führungsmethoden und Arbeitsprozesse nur bedingt griffen. Auf der einen Seite war es notwendig, in einer klaren Hierarchie Anweisungen zu geben, die sofort umgesetzt werden mussten. Auf der anderen Seite entstanden nur dann schnelle, kreative Lösungen, wenn die betreffenden Mitarbeiter mit einer größtmöglichen Eigenständigkeit agieren konnten. Dabei war es wesentlich, dass die Führungskräfte eine Richtung vorgaben und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellten.

Auch die Diskussion um „laterale Führung“ zeigt, dass sich Führung zu allen Zeiten immer wieder neu erfunden hat und dies auch weiter tun wird. Sie wird in Abhängigkeit von der jeweiligen Herausforderung immer flexibler sein müssen, bleibt aber im Kern Führung.



KLEINE KOMMUNEN. DENKEN.

Kleine Kommunen stehen vor großen Veränderungen. Sie müssen ihre Leistungen vermehrt in interkommunalen Verwaltungskooperationen erstellen. Die Digitalisierung macht auch hier nicht halt. Unter diesem Gesichtspunkt müssen kleine Kommunen ihre Prozesse und Systeme anpassen. Dafür sind „neue“ Strategien erforderlich. Auch beim Personal zeichnen sich Veränderungen ab. Es wird insgesamt älter und die Gewinnung von qualifiziertem Fachpersonal wird schwieriger.

Spezielle KGSt®-Angebote für kleine Kommunen

Wir greifen diese Herausforderungen auf und unterstützen kleine Kommunen dabei, dafür Lösungen zu finden. Unsere Arbeitsergebnisse und Projekte sind ein Baustein dafür. Der gemeinsame Gedankenaustausch im Innovationszirkel, in Vergleichsringen und Arbeitsgruppen und das Netzwerken auf Infotagen sind ein weiterer Baustein. Diese Angebote sind speziell auf kleine Kommunen zugeschnitten.

Der demografische Wandel führt dazu, dass überwiegend kleinere bzw. im ländlichen Raum gelegene Kommunen Einwohner verlieren. Gerade deswegen empfehlen wir vor allem kleineren Kommunen, sich frühzeitig mit den sie betreffenden Auswirkungen des Wandels zu beschäftigen. Wir greifen dabei die Aspekte heraus, die speziell aus der Perspektive kleiner Kommunen wichtig sind.

Erfolgsfaktor Bürgerengagement

Ein zentraler Erfolgsfaktor, um den Wandel zu bewältigen ist, die Bürgerschaft aktiv einzubeziehen. Sei es, um ein Leitbild oder eine Strategie zu erarbeiten oder um Konzepte zu entwickeln und umzusetzen. Bürgerchaftliches Engagement ist gerade in kleineren Kommunen unverzichtbar und dort eine besondere Stärke, da der Zusammenhalt in der örtlichen Gemeinschaft sehr stark ausgeprägt ist.

Gesellschaftliche und ökonomische Veränderungen führen in vielen kleinen Kommunen zu einem rückläufigen Nahversorgungsangebot. Die Nahversorgung ist eine wichtige Komponente. Sie macht einen, wenn nicht sogar den, wesentlichen Teil der Lebens- und Standortqualität aus und ist ein wichtiger Baustein lokaler Identität. Nahversorgungseinrichtungen besitzen nicht nur materielle Relevanz. Auch für den sozialen Zusammenhalt einer Kommune sind sie von großer Bedeutung.

Synergien durch Leistungsbündelung

Aus wirtschaftlichen Gründen, ist es wichtig, Synergieeffekte durch Leistungsbündelung verschiedener Kooperationspartner zu erzielen. Aus der Perspektive des Bürgers machen vor allem ganzheitliche Angebote Sinn. Beides gelingt durch die Kombination von öffentlichen, privaten und ehrenamtlich organisierten Angeboten. Diese multifunktionalen Lösungen stellen die



Versorgungsfunktion über unterschiedlich nutzbare Flächen und Räume sicher. Darüber hinaus bieten sie einen wichtigen Kommunikationsort, der zu einem sozialen Mehrwert führt.

Entwicklung eines Organisationsmodells

Die Weiterentwicklungen im kommunalen Management und die besonderen Herausforderungen, die daraus für kleinere Kommunen entstehen, erfordern spezifische Organisationsaussagen. Wir haben das Vorgehen für die Erarbeitung eines Organisationsmodells beschrieben und damit den Rahmen für generelle Strukturüberlegungen geschaffen. Neben aufbaustruktureller Fragen behandeln wir in unserem Organisationsmodell die Aspekte der Verwaltungsmodernisierung aus dem speziellen Blickwinkel kleiner und mittlerer Kommunen. Wir geben Gestaltungsempfehlungen für Steuerung und Service, Bürgerdienstleistungen sowie Bauen und Stadtentwicklung.

Durch diese konzeptionelle Grundlagenarbeit können örtliche Strukturen auf der Basis der örtlichen Prozesse sowie Produkt- und Fallzahlenmengen optimiert werden. Die Größe der einzelnen Organisationseinheiten kann so festgelegt und die Anzahl der Gliederungsebenen bestimmt werden.

KGSt®-Vergleichsrings für kleine Kommunen

Kleine Kommunen haben oft zu geringe Fachkapazi-

Bürgerchaftliches Engagement ist gerade in kleineren Kommunen unverzichtbar und dort eine besondere Stärke.

täten, um Kennzahlen für die örtliche Steuerung und damit für die Beurteilung ihrer eigenen Leistungsfähigkeit zu entwickeln. Aus diesem Grunde betreuen wir in zahlreichen Bundesländern Vergleichsrings mit Kommunen in der Größenordnung bis 15.000 Einwohner. Anhand konkreter Beispiele und Kennzahlen zeigen wir, welche Erkenntnisse anderen kleinen Kommunen als Orientierung und damit als Hilfestellung dienen können. Außerdem stellen wir kleinen Kommunen über das KGSt®-Portal Benchmarks sowie die Standortbestimmung für eine eigene Messung und Bewertung ihrer Leistungen zur Verfügung.

Die Gebäudewirtschaft ist ein finanziell wichtiges Thema in kleinen Kommunen. Deshalb gehen wir diesen Schwerpunkt in Zukunft aktiv an. Dabei geht es zum Beispiel um die Fragen, welche unterschiedlichen Anforderungen sich aus veränderten Rahmenbedingungen ergeben und welche Umsetzungsvarianten wir empfehlen können.

Die gutachtlichen Empfehlungen der KGSt sind die Basisleistungen für unsere Mitglieder und in vielen Fällen Grund für die Beantragung neuer Mitgliedschaften bei der KGSt. Die Geschäftsbereiche tragen mit ihren Angeboten zu einer Verbreitung und zu einem besseren Verständnis des KGSt®-Know-hows bei. Sie reflektieren aber auch fachliche Themen aus der Anwendung in der Praxis und helfen so bei deren Weiterentwicklung.

Die Mitglieder der KGSt profitieren von

- Schulungen und Weiterbildung im Geschäftsbereich **Seminare & Kongresse**.
- Interkommunalen Leistungsvergleichen und Beratungsleistungen im Geschäftsbereich **Beratung & Vergleiche**.

Geschäftsbereich Seminare & Kongresse

Der Geschäftsbereich Seminare & Kongresse unterstützt die Mitglieder, die KGSt®-Berichte und die Veränderungsprozesse vor Ort mit eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzusetzen. Mit seinem Schulungs- und Weiterbildungsprogramm zu allen relevanten Themen des kommunalen Managements vermittelt er die dafür erforderliche Fach- und Methodenkompetenz. Auf den Infotagen werden die Inhalte der neuen KGSt®-Berichte einem breiten Mitgliederkreis praxisorientiert nähergebracht.

Wissen und Kompetenzen sind für Kommunalverwaltungen das Kapital von heute und für morgen! Die Nachfrage nach Qualifizierungen ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. Durch die Dynamisierung in der Verwaltung hat sich auch der Anspruch an diese verändert. Waren die Seminare vor einigen Jahren noch stark von Frontalpräsentationen geprägt, bietet die KGSt aktuell viele Seminare und Konferenzen mit interaktiven Elementen an. Und dieser Trend hält an.

Auf dem KGSt®-FORUM 2017 kommt erstmals eine Veranstaltungs-App zum Einsatz. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wird die KGSt verwerten und ähnliche Angebote auch für andere Veranstaltungen prüfen. Die Digitalisierung und komplexer werdenden Aufgaben

erfordern mehr denn je in den Kommunen ein lebenslanges Lernen. Neben fachlichen Spezialisten sind flexibel und selbständig agierende Generalisten gefragt. Die KGSt möchte mit ihren Schulungsangeboten für beide Bereiche Schlüsselkompetenzen vermitteln und Potenziale fördern.

Den Weiterbildungsbedarf zu erkennen, ist eine zentrale Führungsaufgabe und aktive Personalentwicklung. Qualifizierungschancen und ein wirkungsvolles Kompetenz- und Talentmanagement werden dabei zu einer attraktiven Arbeitgebermarke beitragen.

Der Austausch und das überregionale Vernetzen, das Diskutieren neuer Themen auf KGSt®-Kongressen und -Fachkonferenzen ermöglichen Wissenstransfer und Wissensvertiefung.

Der Spannungsbogen reicht vom Erfolgsmodell Personalkongress, über das Prozess-Symposium, die Fachkonferenzen Haushalt/Finanzen bis zur Stellenbewertung. Vermehrt wird sich die KGSt jungen Führungs- und Verwaltungskräften widmen, um ihnen das Rüstzeug und die Werkzeuge für eine moderne, zukunftsorientierte Verwaltung zu vermitteln.

Geschäftsbereich Beratung & Vergleiche

Der Geschäftsbereich Beratung & Vergleiche bündelt umfangreiches Wissen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Beratungsprojekten. Erkenntnisse und Kennzahlen aus der gutachtlichen Arbeit und der Vergleichsarbeit fließen in die Projekte ein und helfen bei der Lösung der Fragestellungen vor Ort.

Die strategischen Ziele des Geschäftsbereichs werden sowohl nach innen als auch nach außen ausgerichtet:

- Der Geschäftsbereich will passgenaue Lösungen für qualifizierte Entscheidungen der KGSt®-Mitglieder entwickeln.
- Er bringt sich in die (Weiter-)Entwicklung der KGSt®-Themen ein und unterstützt diese fachlich aufgrund seiner Erfahrungen aus Projekten und Vergleichsringen.

Der Geschäftsbereich entwickelt Dienstleistungen zu ausgewählten Themenfeldern, die für Kommunen wichtig sind oder infolge aktueller Entwicklungen relevant werden. Er überprüft laufend kritisch die Inhalte und Themen der Dienstleistungen und passt sie an aktuelle Anforderungen und gesellschaftliche Entwicklungen an. Unter anderem stellt er den Mitgliedern auf dem KGSt®-Portal ausgewählte Ergebnisse, Konzepte, Tools, gute Praxisbeispiele und anonymisierte Vergleichswerte und Benchmarks zur Verfügung.

Darüber hinaus plant der Geschäftsbereich Beratung & Vergleiche noch folgende Angebote:

- Aus der Beratungsarbeit sollen verstärkt auch Berichte entstehen. Auf diese Weise kann generalisierbares Wissen aus einzelnen Beratungsprojekten allen zur Verfügung gestellt werden.
- Ein Online-Beratungsangebot soll entwickelt werden.
- Das Angebot „Hilfe zur Selbsthilfe“ zum ressourcenschonenden Vorgehen wird ausgebaut.

Acht Gründe, warum der Geschäftsbereich Beratung & Vergleiche der richtige Partner für Kommunen ist:

1 Wir wissen, was wir tun	Seit über 65 Jahren ist die KGSt kompetent in kommunalen Themen.	2 Wir bieten Sicherheit und Qualität	Umfassendes kommunales Wissen ist vorhanden. Gegenseitiges Vertrauen ist uns wichtig.
Sie profitieren von einem starken Expertennetzwerk: Das Team der KGSt und über 50 kommunale Experten.	3 Wir schauen über den Tellerrand	Unsere Empfehlungen sind für die Praxis gemacht. Umsetzbarkeit ist unser Anspruch.	4 Wir setzen auf Machbarkeit
5 Wir schneiden auf Maß	Jede Kommune ist anders. Unsere Empfehlungen berücksichtigen die örtlichen Rahmenbedingungen.	6 Wir sind unabhängig	Keine Interessenvertretungen oder politischen Ansichten beeinflussen unsere Arbeit.
Kommunale Erfahrungen werden gebündelt und bereit gestellt.	7 Wir teilen unser Wissen	Wie kann das Handeln in Ihrer Kommune die besten Wirkungen erzielen?	8 Wir denken strategisch

Gut aufgestellt: Verwaltungsrat der KGSt

gewählt am 18. September 2014 von der Mitgliederversammlung der KGSt.*

 ← Manfred Abrahams Stadtdirektor und Stadtkämmerer, Landeshauptstadt Düsseldorf	 ← Dr. Stephan Articus Geschäftsführendes Präsidialmitglied, Deutscher Städtetag	 ← Dr. Thomas Böhle Stadtrat, Landes- hauptstadt München	 ← Uwe Bonan Beigeordneter und Stadtkämmerer, Stadt Mülheim an der Ruhr	 ← Berthold Brehm Bürgermeister, Stadt Chemnitz	 ← Charlotte Britz Oberbürgermeisterin, Landeshauptstadt Saarbrücken	 ← Ulrich Burchardt Oberbürgermeister, Stadt Konstanz									
 ← Dr. Wolfgang Buschmann Landrat, Kreis Schleswig-Flensburg	 ← Birgitt Collisi Stadträtin, Stadt Bochum	 ← Gunter Czisch Oberbürgermeister, Stadt Ulm	 ← Stefan Dallinger Landrat, Rhein-Neckar-Kreis	 ← Simon Faber Oberbürgermeister, Stadt Flensburg	 ← Dr. Martin Floss Magistratsdirektor, Landeshauptstadt Salzburg	 ← Dr. Helmut Fogt Beigeordneter, Deutscher Städtetag	 ← Frank Gensler Stadtkämmerer, Stadt Neuss								
 ← Ekkehard Grunwald Stadtkämmerer, Stadt Recklinghausen	 ← Martin Haidvogel Magistratsdirektor, Landeshauptstadt Graz	 ← Harald Härke Erster Stadtrat, Landeshauptstadt Hannover	 ← Werner Haßenkamp Präsident, Gemeinde- prüfungsanstalt NRW	 ← Prof. Dr. Hans-Günter Henneke Geschäftsführendes Präsidialmitglied, Deutscher Landkreistag	 ← Dr. Ivo Holzinger Oberbürgermeister, Stadt Memmingen	 ← Renate Hötte Landesrätin, Landschaftsverband Rheinland									
 ← Georg Huber Landrat, Landkreis Mühlendorf am Inn	 ← Bodo Ihrke Landrat, Landkreis Barnim	 ← Eva Irrgang Landrätin, Kreis Soest	 ← Wolfram Jäger Erster Bürgermeister, Stadt Karlsruhe	 ← Lars Martin Klieve Stadtkämmerer, Stadt Essen	 ← Wolfgang Köhler Stadtrat, Stadt Nürnberg	 ← Dr. Angelika Kordfelder Bürgermeisterin, Stadt Rheine	 ← Dr. Peter Kurz Oberbürgermeister, Stadt Mannheim								
 ← Winfried Lehmann Bürgermeister, Landeshauptstadt Dresden	 ← Clemens Lindemann Landrat, Saarpfalz-Kreis	 ← Matthias Löb Landesdirektor, Landschaftsverband Westfalen-Lippe	 ← Franz-Josef Löseke Stadtkämmerer, Stadt Bielefeld	 ← Uwe Lübking Beigeordneter, Deutscher Städte- & Gemeindebund	 ← Henning Lühr Staatsrat, Freie Hansestadt Bremen	 ← Christoph Meineke Bürgermeister, Gemeinde Wennigsen									
 ← Roland Methling Oberbürgermeister, Hansestadt Rostock	 ← Klaus Mohrs Erster Bürgermeister, Stadt Wolfsburg	 ← Andreas Müller Erster Bürgermeister, Stadt Leipzig	 ← Hans-Helmut Münchberg Landrat, Landkreis Weimarer Land	 ← Otto Neideck Erster Bürgermeister, Stadt Freiburg im Breisgau	 ← Manfred Ostermann Landrat, Landkreis Heidekreis	 ← Dr. Uli Paetzel Vorstandsvorsitzender, Emschergenossen- schaft/Lippeverband	 ← Stefan G. Reuß Landrat, Werra-Meißner-Kreis								
 ← Prof. Dr. Ludger Sander Stadtkämmerer, Bundesstadt Bonn	 ← Barbara Schlag Bürgermeisterin, Stadt Norden	 ← Hans-Jürgen Schnaß Vorstandsvorsitzender, Stadtbetrieb Mönchengladbach	 ← Jan Schneider Stadtrat, Stadt Frankfurt am Main	 ← Jan-Peter Schröder Landrat, Kreis Segeberg	 ← Werner Spec Oberbürgermeister, Stadt Ludwigsburg	 ← Heinrich Stommel Bürgermeister, Stadt Jülich									
 ← Dr. Joachim Streit Landrat, Eifelkreis Bitburg-Prüm	 ← Christoph Venkotte Präsident, Bundes- verwaltungsamt	 ← Hans-Josef Vogel Bürgermeister, Stadt Arnberg	 ← Dr. Bernd Vöhringer Oberbürgermeister, Stadt Sindelfingen	 ← Ralf Weeke Stadtkämmerer, Stadt Solingen	 ← Werner Wölfle Bürgermeister, Landeshauptstadt Stuttgart	 ← Helmut Dedy Geschäftsführendes Präsidialmitglied, Deutscher Städtetag	 ← Jürgen Frantzen Bürgermeister, Gemeinde Titz	 ← Wolfgang Fuchs Stadtdirektor, Stadt Bonn	 ← Ulrich Hörning Bürgermeister und Beigeordneter, Stadt Leipzig						
 ← Sebastian Kopietz Dezernent, Stadt Bochum	 ← Dr. Peter Lames Bürgermeister und Beigeordneter, Landes- hauptstadt Dresden	 ← Dr. Petra Michaelis Abteilungsleiterin, Senatsverwaltung für Inneres & Sport Berlin	 ← Sven Schulze Bürgermeister und Stadtkämmerer, Stadt Chemnitz	 ← Mechtild Schulze Hessing Bürgermeisterin, Stadt Borken	 ← Beate Zielke Stadtdirektorin, Stadt Krefeld										

Gastmitglieder Die Gastmitglieder wurden in der laufenden Wahlperiode des Verwaltungsrates zu Gastmitgliedern bestellt. Zu ordentlichen Mitgliedern kann sie satzungsgemäß nur die Mitgliederversammlung am 19.09.2017 wählen. Hierfür wurden alle genannten Persönlichkeiten auch durch den Verwaltungsrat zur Wahl vorgeschlagen.

*Mitglieder des Verwaltungsrats der KGSt zwischen September 2014 und September 2017 mit ihren Funktionen zum Zeitpunkt ihrer aktiven Mitgliedschaft im Gremium. Der Vorstand der KGSt ist kraft seines Amtes Mitglied des Verwaltungsrats.

Gut aufgestellt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KGSt

Tätigkeitsbericht 2014–2017

	← Rita Asselborn Teamassistentin Beratung & Vergleiche		← Verena Bauer Personal, Veranstaltungsorganisation		← Dr. Gaby Beckmann Referentin Organisations- und Informationsmanagement		← Hilde M. Berchtold Seminarcoordination		← Rainer Christian Beutel Vorstand		← Berna Drews Seminarcoordination		← Kerstin Ehrenberg Buchhaltung und Rechnungswesen		
	← Roland Fischer Referent Beratung & Vergleiche		← Michael Gerstacker Referent Finanzmanagement		← Christine Görres Redaktion KGSt®-Portal und Wissensdatenbank		← Julie Gray Referentin Organisations- und Informationsmanagement		← Dirk Greskowiak Geschäftsbereichsleiter Beratung & Vergleiche		← Mark Groß Programmbereichsleiter Organisations- und Informationsmanagement		← Elke Grossenbacher Referentin Organisations- und Informationsmanagement		← Ulf Hahn KGSt®-Portal, IT und TK
	← Henrik Hahn Referent Beratung & Vergleiche		← Ines Hansen Referentin Organisations- und Informationsmanagement		← Gudrun Hegemann Referentin Seminare & Kongresse		← Britta Heidhausen Teamassistentin Personalmanagement und Lösungen		← Bettina Henrichs Referentin Lösungen		← Elke R. Holzrichter Programmbereichsleiterin Personalmanagement, Lösungen		← Beate Jakob Referentin Beratung & Vergleiche		
	← Laura Jörg Referentin Personalmanagement		← Stefan Jordans Leiter des Rechnungswesens		← Hortense Klein Referentin Organisations- und Informationsmanagement		← Angelika Klisch Teamassistentin Beratung & Vergleiche		← Sabrina Körber Teamassistentin Beratung & Vergleiche		← Anika Krellmann Referentin Organisations- und Informationsmanagement		← Matthias Kreutzer Referent Beratung & Vergleiche		← Heike Krutloff Referentin Personalmanagement
	← Eva Levai Projektassistentin, Sonderprojekte, KGSt®-Portal		← Axel Nees Seminarcoordination		← Patrick Neithöfer Buchhaltung und Rechnungswesen		← Lena Ottersbach Personalentwicklung, Marketing, Seminare & Kongresse		← Norbert Ottersbach Vertreter des Vorstands		← Andreas Pamp Referent Organisations- und Informationsmanagement		← Ramona Peters Vorstandsassistentin		
	← Manfred Pook Programmbereichsleiter Finanzmanagement		← Petra Reichau Seminarcoordination		← Natascha Schmidt Teamassistentin Organisations- und Informationsmanagement		← Lia Schnurbus Vorstandsassistentin		← Martina Senekowitsch PR, KGSt®-Journal		← Andra Stallmeyer Referentin Beratung & Vergleiche		← Selina Steen Seminarcoordination		← Angela Stefan Referentin Beratung & Vergleiche
	← Andrea Stertz Referentin Finanzmanagement		← Stefanie Stückrad Seminarcoordination		← Stefanie Vier Mitgliederservice, Markenschutz und Lizenzen		← Stephanie Vogel Referentin Beratung & Vergleiche		← Klaudia Wergen Referentin Beratung & Vergleiche		← Matthias Wieliki Referent Personalmanagement		← Norbert Wilken Referent Organisations- und Informationsmanagement, Lösungen		
	← Gregor Zajac Referent Beratung & Vergleiche		Beatrice Dott Referentin Finanzmanagement		Kathrin Kissner Teamassistentin Finanzmanagement		Manfred Leitner-Achtstätter Referent Beratung & Vergleiche		Jana Thimm Elternzeit		Anne Carina Carl Raumpflege		Firdes Piskin Raumpflege		

Stand: 1. Juli 2017

Impressum



Herausgeber

KGSt
Kommunale Gemeinschaftsstelle
für Verwaltungsmanagement
Gereonstr. 18-32
50670 Köln
Fon: 0221 37689-0
Fax: 0221 37689-7459
kgst@kgst.de
www.kgst.de

Redaktion

Martina Senekowitsch

Lektorat

KGSt

Gestaltung & Realisation

NECK + HEYN Werbeagentur GmbH
info@neck-heyn.de
www.neck-heyn.de

Bilder

Seite 21, 43, 54, 55, 56, 57: Archiv KGSt
Bilder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
der KGSt: Denise Krentz
Seite 10, 82, 83: Die Bilder wurden
von den Mitgliedern
des Verwaltungsrats zur Verfügung gestellt
Seite 31: Fotolia © Rawpixel.com
Seite 33: Fotolia © vectorfusionart



KGSt
Kommunale Gemeinschaftsstelle
für Verwaltungsmanagement
Gereonstr. 18-32
50670 Köln
Fon: 0221 37689-0
Fax: 0221 37689-7459
kgst@kgst.de
www.kgst.de

