

**Sozialreform „von unten“ –  
Wie der Sozialstaat in den Kommunen  
umgebaut wird.**

**Diplom-Soziologe Frank Berner  
Prof. Lutz Leisering**

**Fakultät für Soziologie  
Universität Bielefeld**

**Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region**

Herausgegeben von Prof. Dr. Joachim Frohn  
(Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)  
Karsten Gebhardt  
(Vorstandsmitglied Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)

**Diskussionspapier Nr. 28  
Mai 2003**

**Sozialreform „von unten“ –  
Wie der Sozialstaat in den Kommunen  
umgebaut wird.**

**Diplom-Soziologe Frank Berner  
Prof. Lutz Leisering**

**Fakultät für Soziologie  
Universität Bielefeld**

**Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region**

Herausgegeben von Prof. Dr. Joachim Frohn  
(Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)  
Karsten Gebhardt  
(Vorstandsmitglied Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)

**Diskussionspapier Nr. 28  
Mai 2003**

Adressen: Prof. Dr. Joachim Frohn  
Universität Bielefeld  
Postfach 10 01 31  
33501 Bielefeld  
Tel.: 106 - 48 74  
Fax: 106 - 64 25

Karsten Gebhardt,  
Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.  
c/o Evangelisches Johanneswerk e.V.  
Schildescher Str. 101  
33611 Bielefeld  
Tel.: 80 12 130  
Fax: 80 12 150

## **VORWORT**

In dieser Reihe sollen in zwangloser Folge Projektberichte publiziert werden, die entweder in einem engen regionalen Bezug zu Bielefeld stehen oder aber regionenübergreifende zukunftsweisende Themen ansprechen.

Diese Veröffentlichungen sind Teil des langfristig angelegten Projektes „Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region“, das sich mit den Zukunftsperspektiven der Region beschäftigt und gemeinsam von der Universität Bielefeld und von der Stadt Bielefeld getragen wird. Im Herbst 1997 sind hierfür mehrere Arbeitsgruppen für die Bereiche Wirtschaft, Stadtentwicklung, Umwelt, Kultur, Bildung, Wissenschaft und Gesundheit eingerichtet worden, in denen Wissenschaftler der Universität Bielefeld gemeinsam mit Vertretern verschiedener Institutionen und Organisationen der Stadt Bielefeld Fragestellungen bearbeiten, die die Zukunftsfähigkeit der Region betreffen.

Wir danken allen, die das Projekt unterstützt und die Herausgabe dieser Diskussionsarbeitsreihe finanziell gefördert haben.

Bielefeld, Oktober 1997

Prof. Dr. J. Frohn (Universität Bielefeld)

K. Gebhardt (Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)

Diplom-Soziologe Frank Berner, Universität Bielefeld

Prof. Lutz Leisering Ph.D., Universität Bielefeld

## **Sozialreform „von unten“ - Wie der Sozialstaat in den Kommunen umgebaut wird<sup>1</sup>**

### **1. Reformunfähigkeit des deutschen Sozialstaats?**

Der deutsche Sozialstaat gilt Beobachtern im In- wie im Ausland vielfach als reformunfähig und immobil. Besitzstandsinteressen zementierten existierende Strukturen. Die Jahre der Regierung Kohl und auch die erste Amtsperiode von Gerhard Schröder erscheinen als bleierne Zeiten des in die Jahre gekommenen „Modells Deutschland“. Diese These (dazu generell kritisch Leisering 2000) soll hier anhand eines zentralen Reformbereichs, der Sozialhilfe (Hilfe zum Lebensunterhalt), geprüft werden.

[War die Sozialhilfe lange ein System am Rande des Sozialstaats, über das nur in Fachkreisen diskutiert wurde, so ist sie in den 80er und endgültig in den 90er Jahren in das Zentrum der gesellschaftspolitischen Diskussion gerückt. Die Sozialhilfe steht im Blickpunkt, wenn es um die Kostenkrise des Sozialstaates und den „Standort Deutschland“ geht oder, zuletzt wieder, um Arbeitsanreize und eine Erneuerung der moralischen Grundlagen unseres Sozialstaates, ein verändertes Verhältnis von Rechten und Pflichten. Die Sozialhilfe erscheint dann als dringend reformbedürftig.]

Die öffentliche Debatte zur Sozialhilfe ist in dreifacher Hinsicht enggeführt: Sie bezieht sich primär auf den *Bund* als Akteur und Gesetzgeber, weniger auf Länder und Kommunen; in Verbindung damit primär auf die Gestaltung des *Leistungsrechts*, weniger auf Verwaltung und Implementation; und auf Sozialhilfe als *monetäre* Leistung, kaum auf soziale Dienstleistungen, die in der neueren Fachdiskussion (Reis/Brülle 2001) als zentrales Merkmal einer leistungsfähigen Sozialhilfe gesehen werden. So bewegen die Öffentlichkeit vor allem Fragen des „Lohnabstands“ oder der Erzwingung von Arbeitsbereitschaft durch Leistungskürzungen. Nur besonders augenfällige Modelle neuer Wege in den Arbeitsmarkt

---

<sup>1</sup> Erscheint in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Jg. 83 (2003), Heft 5, S. 186 – 193

lenken das Interesse vorübergehend auf einzelne Reformkommunen; in letzter Zeit wird auch die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe breiter diskutiert. In diesem Beitrag versuchen wir aufgrund einer bundesweiten Erhebung bei allen deutschen Sozialämtern – der ersten ihrer Art – zu zeigen, dass ein Blick auf die ausgeblendeten Bereiche, auf die kommunale Sozialhilfeverwaltung, mehr Bewegung sichtbar macht als es der verkürzte Blick auf die Bundesebene tut. Leser dieser Zeitschrift mag dieser Befund nicht überraschen – für die allgemeine Umbaudiskussion im deutschen Sozialstaat ist er jedoch von großer Bedeutung. Aber auch Eingeweihten fehlten bisher die Daten, um die Veränderungsprozesse auf kommunaler Ebene über einzelne Modellvorhaben hinaus bundesweit quantitativ zu vermessen und zu analysieren. Die vorliegende Untersuchung dokumentiert, so unsere These, eine Sozialreform „von unten“.

Tatsächlich bestand in der kommunalen Sozialhilfeverwaltung ein Reformbedarf, ein eklatanter Modernisierungsrückstand. Konzepte öffentlicher Leistungsverwaltung, die in anderen Bereichen mehr oder weniger vertraut waren, wie Planung, Bürgernähe, öffentliche Berichterstattung, Professionalisierung der Mitarbeiter u.v.a.m., waren der Sozialhilfe lange fremd und sind es vielfach noch heute. Der alten Armenpflege verhaftet, zielte die Sozialhilfepraxis mehr auf passive „Verwaltung“ (im Sinne bloßer Entgegennahme von Anträgen und deren rechtmäßiger Bearbeitung) als auf aktive Gestaltung individueller Lebenslagen, wie es das gesetzliche Ziel der Ermöglichung soziokultureller Teilhabe erfordern würde. Stephan Leibfried sprach schon 1977 (S. 54) von einer „passiven Institutionalisierung“ der Sozialhilfe.

Untersucht werden im folgenden die *fünf Reformbereiche* Computerisierung der Sachbearbeitung, Armuts- und Sozialberichterstattung, Neues Steuerungsmodell, Vergleichsringe (Benchmarking) und neue Wege in Arbeit.<sup>1</sup> Diese Reformstränge haben unterschiedliche Ursprünge, Anwendungsbereiche und Leitideen, und sie werden im allgemeinen nicht zusammen gesehen. Die heterogenen Stränge – so die Ausgangsidee der Untersuchung – haben aber eines gemeinsam: die Verwendung von Wissen als Steuerungsressource der lokalen Sozialhilfeverwaltung. Informationsgenerierende und informationsverarbeitende Instrumente und Verfahren werden verstärkt eingesetzt. Dieser Wandel ist im folgenden empirisch zu prüfen und zu quantifizieren (Abschnitt 3), und zwar anhand von drei Leitfragen:

- Wie verbreitet sind die einzelnen Verfahren und Instrumente in Deutschland?

- Gibt es Muster ihrer Verbreitung nach geografischer Lage (Nord/Süd und alte/neue Bundesländer) oder nach Ämtertyp (Sozialämter in Städten, Kreissozialämter, Delegationssozialämter)?
- Welchen zeitlichen Verlauf gab es bei der Verbreitung der Verfahren und Instrumente?

Im Anschluss daran wird die sozialpolitische Bedeutung des Wandels erörtert (Abschnitt 4). Als allererstes ist jedoch die Trägerstruktur der kommunalen Sozialhilfeverwaltung zu untersuchen (Abschnitt 2).

## **2. Trägerstruktur und Delegation der Sozialhilfe**

Für die Erhebung von Daten in deutschen Sozialämtern ist es erforderlich, die Besonderheiten der organisatorischen Struktur der Sozialhilfe zu berücksichtigen. Nach § 96 Abs. 1 BSHG sind die kreisfreien Städte und die Kreise die örtlichen Träger der Sozialhilfe. Die Kreise haben jedoch die Möglichkeit, kreisangehörige Gemeinden oder Gemeindeverbände mit der Durchführung von Aufgaben der Sozialhilfeverwaltung zu beauftragen (Delegation). In diesem Fall betreibt die Gemeinde oder der Gemeindeverband in der Regel ein eigenes Sozialamt, in dem der Publikumsverkehr und die Sachbearbeitung stattfindet. Für eine Untersuchung der auf lokaler Ebene eingesetzten Instrumente und Verfahren informationsbasierter Steuerung der Sozialhilfe müssen die entsprechenden Daten auch bei den Delegationsgemeinden erhoben werden.

In Deutschland gibt es 2132 Sozialämter. Diese Zahl setzt sich zusammen aus den Bezirksämtern der Stadtstaaten (23 Bezirksämter in Berlin, 9 in Hamburg und 4 in Bremen), 115 Sozialämtern in kreisfreien Städten, 322 Kreissozialämtern und 1659 Delegationssozialämtern.<sup>2</sup> Die Zahl der Delegationssozialämter ist unter dem Gesichtspunkt der Bürgernähe und Dezentralisierung von Interesse. Je stärker Aufgaben der Sozialhilfeverwaltung von den Kreisen auf die Kommunen übertragen (delegiert) werden, desto besser sind die Ämter für BürgerInnen erreichbar. Als Maß dafür schlagen wir den „Delegationsquotienten“ vor, der angibt, wieviel Delegationssozialämter auf ein Kreissozialamt entfallen. Je höher der Delegationsquotient, desto häufiger ist die Sozialhilfeverwaltung delegiert und damit dezentralisiert.

Tabelle 1: Delegationsquotienten in deutschen Bundesländern  
(Delegationssozialämter per Landkreis)

	<i>Delegations- quotient</i>
Baden-Württemberg	1,1
Bayern	0
Berlin	-
Brandenburg	10,9
Bremen	-
Hamburg	-
Hessen	2,0
Mecklenburg-Vorpommern	14,6
Niedersachsen	9,0
Nordrhein-Westfalen	12,0
Rheinland-Pfalz	8,3
Saarland	10,4
Sachsen	0,3
Sachsen-Anhalt	2,3
Schleswig-Holstein	19,6
Thüringen	0,9
Alle Länder	5,2

Wie Tabelle 1 zeigt, kommen im bundesweiten Durchschnitt 5,2 Delegationssozialämter auf ein Kreissozialamt. Es gibt jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Bundesländern. Insgesamt besteht ein deutliches Nord-Süd-Gefälle, mit mehr Delegation in den nördlichen Bundesländern. Die beiden Extremfälle sind Schleswig-Holstein mit flächendeckender Delegation an alle eigenständigen Kommunen und Bayern, wo überhaupt nicht delegiert wird. Zwischen alten und neuen Bundesländern ist kein wesentlicher Unterschied auszumachen. Da entsprechende Daten bisher noch nicht verfügbar waren, stellen diese Befunde über das Ausmaß der Delegation in den verschiedenen Bundesländern wichtige Erkenntnisse dar.

Die Erhebung für die vorliegende Untersuchung (Fragebogen-Survey) wurde im Herbst 2000 als Vollerhebung durchgeführt, es wurden also sämtliche 2132 Sozialämter in Deutschland angeschrieben. Für 884 Ämter kam der Fragebogen ausgefüllt zurück. Dies entspricht einer Gesamtrücklaufquote von 41,5 %, was nach den Maßstäben der empirischen Sozialforschung zufriedenstellend ist. Hätte der Deutsche Städtetag das Projekt unterstützt, hätte der Rücklauf noch gesteigert werden können. Die Beteiligung an der Umfrage hing in hohem Maße vom Ämtertyp ab: Von den Delegationssozialämtern hat sich ein bedeutend höherer Anteil (46,5 %) beteiligt als von den örtlichen Trägern (16,8 % der Kreissozialämter und 35,7 % der

Sozialämter in kreisfreien Städten). Insgesamt kann man davon ausgehen, dass die Ergebnisse in den Grundzügen ein realistisches Bild der Situation in Deutschland geben.

Um die Auswertungen nicht überkomplex werden zu lassen, wurden die Bezirksämter der Stadtstaaten in grober Vereinfachung zu jeweils einem einzigen Fall zusammengefasst, und die dabei entstandenen drei Fälle mit den kreisfreien Städten in einer gemeinsamen Kategorie „Städte“ zusammengeführt. Dadurch ergaben sich als Datengrundlage für die Berechnungen folgende Fallzahlen für die drei Ämtertypen:

Tabelle 2: Eine Typologie der untersuchten Sozialämter

Sozialämter in	Anzahl der Fälle in Datensatz (absolut)	Anteil an allen Fällen im Datensatz (in %)
<i>Städten</i>	44	5,1
<i>Landkreisen</i>	54	6,2
<i>Delegationsgemeinden</i>	772	88,7
<i>Gesamt</i>	870	100,0

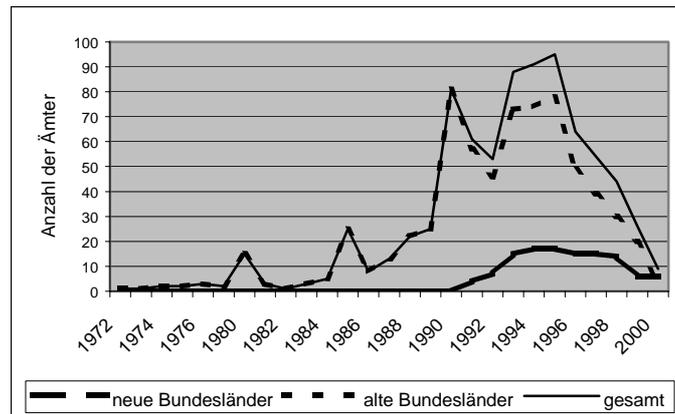
### 3. Neue Wissenssysteme – ein bundesweiter Survey

Im folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Erhebung für die bereits erwähnten fünf Reformbereiche dargestellt: der Einsatz von Computern zur Sachbearbeitung, die Verbreitung von Sozialberichten, die Teilnahme an Vergleichsringen (Benchmarking), die Implementation des Neuen Steuerungsmodells und die Vermittlung in Arbeit. Zugrunde liegt die in Abschnitt 2 angesprochene Fragebogenerhebung.

#### Computergestützte Sachbearbeitung

Wie nicht anders zu erwarten war, sind Computer zur Sachbearbeitung inzwischen flächendeckend verbreitet, doch in den meisten Ämtern hat sich ihre folgenreiche Einführung erst im Laufe der 90er Jahre vollzogen. Die Verbreitung der computerunterstützten Sachbearbeitung ging Ende der 80er Jahre in großem Stil los und erreichte ihren Höhepunkt etwa 1995. Die erste Hälfte der 90er Jahre war die Zeit des massenhaften Durchbruchs (vgl. Schaubild 1). Ende 1995 verfügten 75 % aller Ämter, die in unserer Umfrage dazu Angaben gemacht haben, über eine computergestützte Sachbearbeitung. Ende 2000 haben nur noch wenige Sozialämter Computer neu eingeführt – die Sättigung ist erreicht.

Schaubild 1: Anzahl der Ämter, die im jeweiligen Jahr die computergestützte Sachbearbeitung neu eingeführt haben



In südlichen Bundesländern (Bayern und Baden-Württemberg) wurde die computergestützte Sachbearbeitung tendenziell später eingeführt, dafür jedoch zügiger als in nördlichen Bundesländern. Dieser Befund lässt sich möglicherweise mit der stärkeren Zentralisierung in den südlichen Ländern erklären – wie oben dargestellt gibt es dort deutlich weniger Delegation als in nördlichen Ländern.

Bezüglich der verwendeten Software für die Sachbearbeitung hat sich gezeigt, dass ein großer Anteil der Ämter (57,1 %) mit dem Software-Paket Prosoz-Herten arbeitet. Mit weitem Abstand folgen an zweiter und dritter Stelle Care (4,8 %) und Soz-NW (3,8 %). Daneben gibt es eine immense Vielfalt von Programmen, die jeweils nur von wenigen Ämtern eingesetzt werden. Tatsächlich sind es Varianten weniger Grundtypen. Was allgemeine Kommunikations- und Informationssysteme betrifft, so verfügen 52 % der Ämter über einen Internetanschluss, 44,3 % führen eine interne Geschäftsstatistik und ca. jeweils ein Drittel verfügt über Intranet und Infoline. Jedes dieser allgemeinen IuK-Systeme ist in den neuen Bundesländern deutlich weniger verbreitet als in den alten Bundesländern.

### Sozialberichterstattung

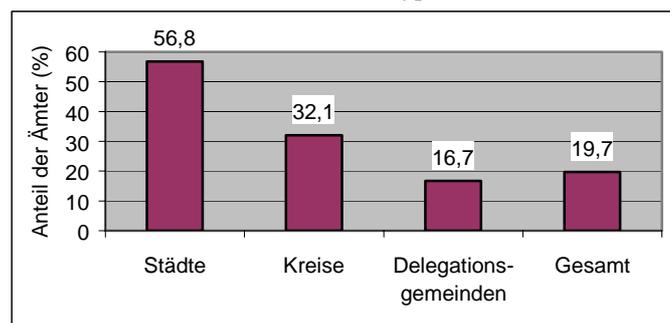
Sozialberichte als schon ältere Instrumente zur Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung werden von etwa einem Fünftel aller Sozialämter in Deutschland eingesetzt. Dabei gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Ämtertypen: Fast 70 % der Ämter in Städten erstellen Berichte, dagegen nur 30 % der Kreissozialämter und 16 % der Delegationssozialämter. Sozialberichte sind also zum einen ein städtisches Phänomen. Die Erstellung von Sozialberichten hängt zum anderen stark von der Größe eines Amtes ab: Auch

die großen Kreissozialämter und Delegationssozialämter<sup>3</sup> erstellen Berichte. Bei den Delegationssozialämtern ist der Zusammenhang zwischen der Größe des Amtes und der Berichterstattung besonders stark. Auch bei der Sozialberichterstattung gibt es Unterschiede zwischen den Bundesländern: tendenziell sind Sozialberichte in den südlichen Ländern stärker verbreitet. Der Unterschied zwischen alten (20,3%) und neuen Ländern (16,4 %) ist dagegen eher gering.

### Teilnahme an Vergleichsringen

Mitte der 90er Jahre kamen Vergleichsringe als ein Instrument auf, mit dem die Reform von kommunalen Verwaltungen vorangetrieben werden sollte. Dabei sollen erfolgreiche Modelle gefunden werden (insbesondere durch Kennzahlenvergleiche), an deren Strukturen und Ergebnissen sich die anderen Verwaltungen orientieren können. Auch Sozialhilfeverwaltungen beteiligen sich an solchen Vergleichsringen. Von den an der Umfrage beteiligten Sozialämtern vergleichen sich insgesamt 19,7 % mit anderen Sozialämtern (Schaubild 2). Dabei dominieren die Städte: Mehr als die Hälfte der Sozialämter in kreisfreien Städten und Stadtstaaten vergleichen sich mit anderen Ämtern. Von den Kreissozialämtern nimmt etwa ein Drittel und von den Delegationssozialämtern (unabhängig von der Größe des Amtes!) nur ein kleiner Anteil (16,7 %) an Vergleichsringen teil.

Schaubild 2: Teilnahme von Sozialämtern an Vergleichsringen nach Ämtertyp

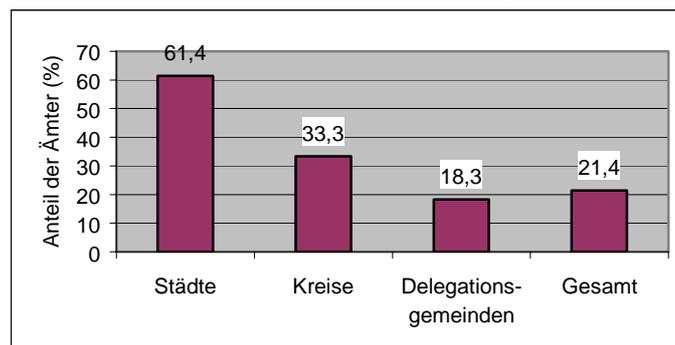


Hinsichtlich der Teilnahme an Vergleichsringen gibt es außer den Unterschieden zwischen den Ämtertypen bemerkenswerte Unterschiede zwischen neuen und alten Bundesländern. Die Sozialämter in den neuen Ländern liegen mit 9,4 % deutlich hinter den Ämtern in den alten Ländern zurück (21,5 %).

## Neues Steuerungsmodell

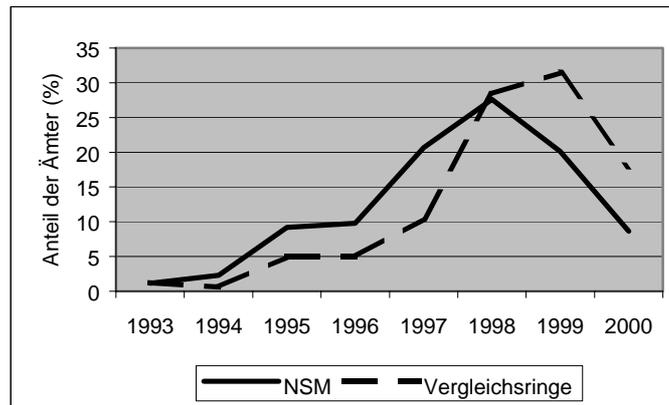
Das Neue Steuerungsmodell dominierte in den 90er Jahren die Diskussionen um Verwaltungsreformen. Mit dem Neuen Steuerungsmodell sollten bloß gewöhnliche Verwaltungsapparate zu modernen Dienstleistungsverwaltungen mit effizienzsteigernden Mechanismen der Selbststeuerung gemacht werden. 21,4 % der Ämter, die sich an der Umfrage beteiligt haben, haben das Neue Steuerungsmodell ganz oder teilweise eingeführt. Schaubild 3 zeigt die derzeitige Verbreitung des Neuen Steuerungsmodells für jeden Ämtertyp. Das Neue Steuerungsmodell ist vor allem bei den Städten und den Landkreisen eingeführt. Auffallend deutlich ist beim Einsatz des Neuen Steuerungsmodells (wie auch bei der Teilnahme an Vergleichsringen, s.o.) der Unterschied zwischen alten und neuen Bundesländern: In den alten Ländern setzen 24 % der Ämter das Neue Steuerungsmodell ein, in den neuen Ländern sind es nur 6,3 % (nicht im Schaubild).

Schaubild 3: Verbreitung des Neuen Steuerungsmodells in Sozialämtern nach Trägertyp



Das Neue Steuerungsmodell wurde in den ersten Kommunen Anfang der 90er Jahre eingeführt, bei den hier erfassten Ämtern zuerst 1993. Die Zahl der Ämter, die es jedes Jahr neu einführen, stieg bis 1998 kontinuierlich an, dann sank die Zahl der jährlichen Neueinsteiger wieder. Dabei ist ein Vergleich mit dem Verlauf der Einführung von Vergleichsringen aufschlussreich (Schaubild 4). Im direkten Vergleich der beiden Kurven zeigt sich, dass die Verläufe sich sehr ähneln, wobei die erstmalige Teilnahme an Vergleichsringen etwa um ein Jahr der Einführung des Neuen Steuerungsmodells hinterherhinkt. Allerdings gilt dieser Befund nur für die aggregierten Daten. Tatsächlich gibt es interessanterweise nur wenige Sozialämter, die sowohl das Neue Steuerungsmodell implementiert haben als auch an einem Vergleichsring teilnehmen (8 % der Ämter in unserem Datensatz, davon erwartungsgemäß hauptsächlich Sozialämter in Städten). Die um ein Jahr verschobene Parallelität der aggregierten Verbreitung bleibt deshalb erklärungsbedürftig.

Schaubild 4: Einführungsjahre des NSM und der Teilhabe an Vergleichsringen

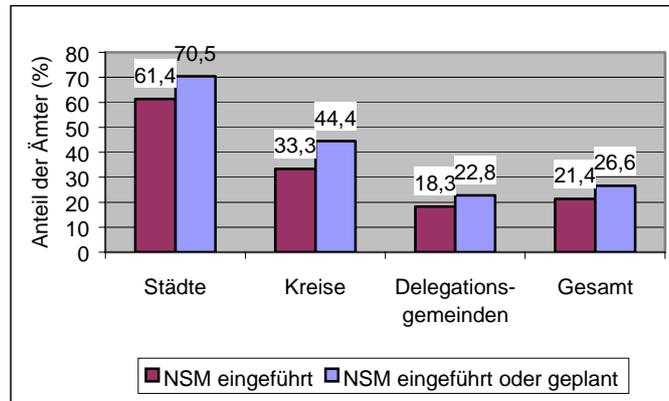


Da das Neue Steuerungsmodell teilweise aufwendig zu implementieren und sein Ertrag oft unsicher ist, liegt die Vermutung nahe, dass es für kleine Ämter einfach nicht interessant oder relevant ist. So haben nur 18,3 % der Delegationsgemeinden das Neue Steuerungsmodell oder Komponenten davon eingeführt. Eine Überprüfung des Umkehrschlusses bestätigt die Vermutung: Über die Hälfte aller großen Delegationssozialämter mit 20 und mehr MitarbeiterInnen haben das Neue Steuerungsmodell schon eingeführt. Die Einführung des Neuen Steuerungsmodells hängt also in hohem Maße von der Größe eines Amtes ab.

Die Ämter ohne Neues Steuerungsmodell sollten angeben, ob sie das Modell (oder einzelne seiner Komponenten) in Zukunft einführen wollen. In Schaubild 5 ist sowohl die derzeitige wie auch die zukünftig geplante Verbreitung des Neuen Steuerungsmodells dargestellt. Aus der Tatsache, dass die hellen Säulen (Neues Steuerungsmodell eingeführt oder geplant) für keinen Ämtertyp wesentlich höher gehen als die dunklen Säulen (Modell eingeführt), kann man schließen, dass sich die Verbreitung des Neuen Steuerungsmodells nicht mehr wesentlich steigern wird. Und dies, obwohl noch lange keine Sättigung erreicht ist, selbst wenn die geplanten Einführungen berücksichtigt werden. Dieser überraschende Befund gibt Anlass zu verschiedenen Interpretationen. Zum einen ist das Neue Steuerungsmodell für kleine Ämter wahrscheinlich auch in Zukunft nicht interessant. Zum anderen ist denkbar, dass die Wirksamkeit des Neuen Steuerungsmodells und seiner Komponenten nach den ersten Erfahrungen mancher Kommunen inzwischen nüchterner betrachtet wird, und dass manche Kommunen vielleicht weitere Erfahrungen abwarten wollen, bevor sie die Einführung des Neuen Steuerungsmodells planen. Drittens könnte es sein, dass manche Kommunen zwar Controlling, Produktbeschreibungen oder Personalentwicklung einsetzen, allerdings nicht

unter dem Titel „Neues Steuerungsmodell“. Um hierüber mehr Klarheit zu bekommen, sind weitere Untersuchungen notwendig.

Schaubild 5: Aktuelle und geplante Einführung des NSM



## Arbeitsvermittlung

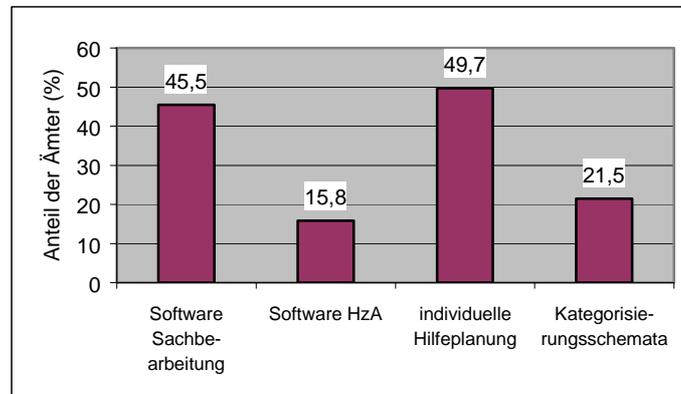
Ein zentrales Thema in der fortdauernden Reformdebatte um die Sozialhilfe ist die Zusammenarbeit zwischen Sozialamt und anderen Akteuren bei der Vermittlung von SozialhilfeempfängerInnen in Arbeit. Dabei werden regelmäßig effektivere Instrumente und eine stärkere Zusammenarbeit mit anderen Akteuren angemahnt, zuletzt besonders die Verzahnung von Sozialamt und Arbeitsamt und von öffentlicher und privatwirtschaftlicher Arbeitsvermittlung. Die Untersuchung sollte vor diesem Hintergrund auch eine Bestandsaufnahme der zur Arbeitsvermittlung eingesetzten Instrumente sowie der schon bestehenden Kooperationen zwischen den Sozialämtern und anderen Akteuren leisten.

Erwartungsgemäß bieten so gut wie alle Sozialämter (99,4 %) in irgendeiner Weise Vermittlung in Arbeit an. Dabei werden unterschiedliche Maßnahmen oder Kooperationsformen zur Vermittlung in Arbeit eingesetzt: eigene Arbeitsvermittlung, Zusammenarbeit mit Beschäftigungsträgern und privaten Arbeitsvermittlern, Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt und Zusammenarbeit zwischen Delegationssozialamt und Kreissozialamt.

Eigene Arbeitsvermittlung wird von fast allen Sozialämtern in den kreisfreien Städten und in den Stadtstaaten angeboten (97,7 %). Von den Kreissozialämtern bieten 88,2 % und von den Delegationssozialämtern 75,4 % eigene Arbeitsvermittlung an. Ca. 68 % aller Ämter setzen hierzu informationsverarbeitende Instrumente wie die Software zur Sachbearbeitung, die

Software „Hilfe zur Arbeit“, individuelle Hilfeplanung oder Schemata zur Kategorisierung von Hilfebedürftigen ein (Schaubild 6; Mehrfachnennungen waren möglich).

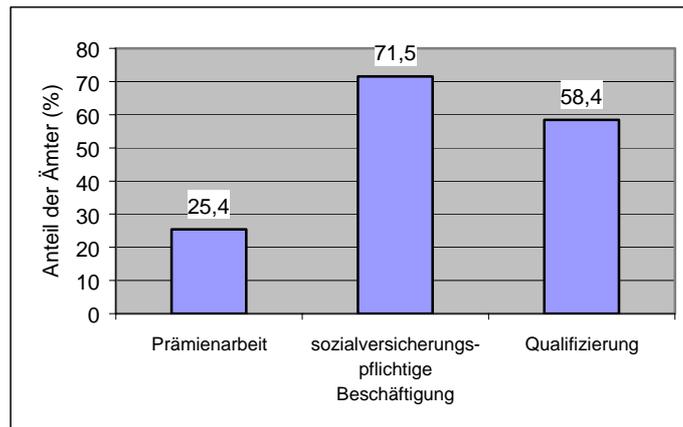
Schaubild 6:  
Verbreitung von Instrumenten zur Vermittlung in Arbeit



Diese vier Instrumente sind in unterschiedlichem Ausmaß verbreitet – die konventionellen Formen dominieren. So setzt annähernd die Hälfte der Ämter jeweils individuelle Hilfeplanung und die Software zur Sachbearbeitung ein. Dabei ist zu berücksichtigen, dass unter „individueller Hilfeplanung“ sehr verschiedene Dinge verstanden werden können. Deutlich weniger Ämter arbeiten mit Schemata zur Kategorisierung von Hilfebedürftigen und mit der Software „Hilfe zur Arbeit“. Zwischen alten und neuen Bundesländern gibt es hinsichtlich der zur Arbeitsvermittlung eingesetzten Instrumente keine nennenswerten Unterschiede.

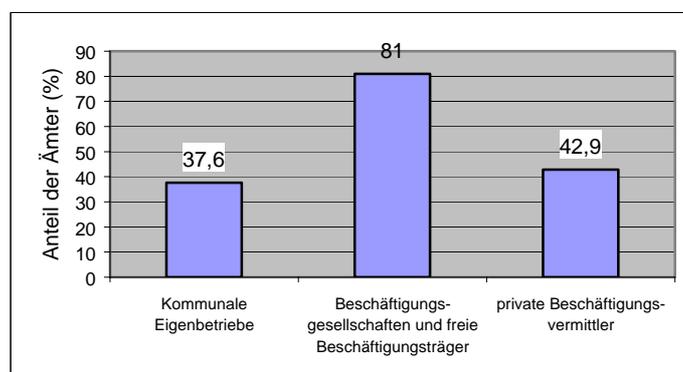
Bei den durch das Sozialamt angebotenen oder vermittelten Arbeitsformen dominiert die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung (71,5 %), auch Qualifizierungsmaßnahmen (58,4 %) werden von mehr als der Hälfte der Ämter mit eigener Arbeitsvermittlung angeboten (Schaubild 7). Prämienarbeit, also zusätzliche und gemeinnützige Arbeit mit Aufwandsentschädigung, wird dagegen nur noch von einem Viertel aller Ämter eingesetzt. Höherwertige und potentiell zukunftssträchtige Maßnahmen herrschen also vor.

Schaubild 7: Vom Sozialamt selbst angebotene Arbeitsformen (mit Mehrfachnennungen)



Die allermeisten Sozialämter kooperieren bei der Vermittlung in Arbeit mit anderen Akteuren – mit kommunalen Eigenbetrieben, Beschäftigungsgesellschaften oder freien Beschäftigungsträgern und mit privaten Arbeitsvermittlern (Schaubild 8). Schon bevor die Debatte um die Einbeziehung privatwirtschaftlicher Agenturen in die Arbeitsvermittlung in der Folge des Skandals um die Vermittlungsstatistik der Bundesanstalt für Arbeit im Frühjahr 2002 entbrannte, kooperierten bereits 43 % aller Sozialämter mit solchen Agenturen. Die aktuell für die Bundesarbeitsverwaltung geforderte Einbeziehung Privater ist auf lokaler Ebene längst nichts Neues mehr. Die Delegationssozialämter kooperieren bei der Vermittlung in Arbeit fast ausnahmslos mit ihren Kreisen. Es gibt Kreise, in denen nur bestimmte Aufgaben der Sozialhilfeverwaltung delegiert sind, nicht aber die Vermittlung in Arbeit (Teildelegation). Für Aussagen über solche Details war der Fragebogen jedoch nicht konzipiert.

Schaubild 8: Kooperationspartner bei der Arbeitsvermittlung



Sozialämter arbeiten auch mit dem Arbeitsamt zusammen (85 % aller Ämter). Von den städtischen Sozialämtern sind es sogar 93,2 %, von den Kreissozialämtern 88,7 % und von den Delegationssozialämtern 84,2 %. Auch wenn die genaue Art der Kooperation in der

Erhebung nicht erfasst werden konnte, scheint für die Entwicklung der Achse Sozialamt – Arbeitsamt eine breite Basis zu bestehen. Insgesamt wird deutlich, dass die aktuell geforderte Verzahnung und Zusammenarbeit bei den meisten Ämtern zumindest auf schon vorhandenen und etablierten Strukturen aufbauen kann.

#### **4. Fazit: Vom Sozialstaat zum wissensbasierten „Steuerungsstaat“**

##### Sozialreform „von unten“

Das übergreifende Ergebnis der Studie, von der hier nur ausgewählte Teile vorgestellt werden konnten (vgl. Anmerkung 1), ist, dass sich die institutionelle und politische Landschaft der lokalen Sozialhilfeverwaltung in den letzten 10 - 15 Jahren grundlegend verändert hat – ein in den auf die Bundes- und Gesetzgebungsebene verengten öffentlichen Debatten zur Sozialhilfe weitgehend ignoriertes „verborgener Umbau“ des Sozialstaats. Dieser „andere“, administrativ-lokale Umbau könnte folgenreicher sein als sozialrechtliche Änderungen des Regelsatzes oder der Zugangsvoraussetzungen zur Sozialhilfe. Wie unsere Daten zeigen, hat diese (dezentrale) Reformbewegung auch die Landkreise erreicht, wenn auch nicht im selben Maße wie die Stadtstaaten – mit Hamburg als Vorreiter – und die kreisfreien Städte. Die Immobilitätsthese, d. h. die Annahme einer spezifischen Reformresistenz des deutschen Sozialstaats, kann für den zentralen Bereich der Sozialhilfe als widerlegt gelten.

Im Rückblick erwächst aus der Vielfalt der heterogenen Reformstränge das Bild eines zusammenhängenden Reformprozesses. War es eine „große Sozialreform“? Wohl nicht in einem programmatischen Sinne, im Sinne einer zentral angekündigten, geleiteten und regelhaft niedergelegten Änderung. Zwar gab es Vernetzungen – durch die kommunalen Spitzenverbände, die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) und Vergleichsringe –, aber das Ensemble dieser *Sozialreform von unten* ist keiner einheitlichen Handlungsinitiative zurechenbar. Diese eigentümliche Reform ist durchaus typisch für die „deutsche“ Art gradueller, stiller Reform, die weniger auf Brüche denn auf eine schrittweise Veränderung bestehender Strukturen setzt (Leisering 2001a). Roland Czada (1999) spricht generell in bezug auf die Entwicklung der BRD von „reformlosem Wandel“. Der Kontrast wäre Großbritannien, wo die Sozialhilfe ungewöhnlich zentralisiert ist und die Blairschen Reformen explizit als große Sozialreform präsentiert wurden. Dort kam (und

kommt) den großen rhetorischen Leitformeln auch eine größere Rolle zu (Leisering/Hilkert 2000: 25f.).

### Wissen als Steuerungsressource

Ein zentraler Konvergenzpunkt der hier untersuchten heterogenen Reformstränge ist die institutionalisierte Nutzung und Erzeugung von Wissen als Steuerungsressource. Auf breiter Front gibt es eine Bewegung zu einer wissensbasierten Sozialhilfeverwaltung. Hier holt die Sozialhilfe einen Rückstand gegenüber anderen Politikfeldern auf. Die Bedarfe an Information und Wissen steigen: Wissen über Abläufe in komplexeren, unter Ökonomisierungs- wie Fallzahlendruck stehenden, sich selbst stärker beobachtenden *Organisationen* (Sozialämter und andere Stellen); Wissen über *Klienten*, ihre soziale Lage und die je individuellen Bedingungen ihrer „Aktivierung“; und Wissen im Kontext der kommunikativen *Verflechtung* einer wachsenden Zahl beteiligter Akteure. Ältere Verwaltungslehren, die vor allem juristisch orientiert sind, aber auch die ältere Fürsorgewissenschaft, die bereits intensives Wissen über Klienten als Handlungsbedingung der Sozialverwaltung postulierte, reichen nicht mehr hin. Neue Wissensformen, ja „Wissenskulturen“ (Leisering 2001b), dringen in die Verwaltung ein, interagieren und konfliktieren: Sozialwissenschaften (in der Sozialberichterstattung), Informations- und Sozialtechnologien (Computerisierung, Case Management) und betriebswirtschaftlich orientiertes New Public Management (im Neuen Steuerungsmodell und Benchmarking).

Hier stellt sich auch die Frage neuer Sozialberufe wie Case Manager und Ausstiegsberater und genereller die Frage sozialer Professionalisierung in der Sozialhilfe. Der Schwerpunkt des Wissens liegt derzeit aber auf *organisationsbezogenen* Informationen und Kenngrößen, die organisationale Abläufe und „Klientenströme“ spiegeln, weniger auf *bürgerbezogenen* Formen von Partizipation, Bürgernähe und Transparenz nach außen, die auch mit der Entstehung einer Wissensgesellschaft verbunden werden. Hier hat die Sozialhilfe gegenüber anderen Leistungssystemen weiterhin einen Rückstand an „Bürgergesellschaftlichkeit“.

### Vom Sozialstaat zum „Steuerungsstaat“

Strukturell verweist die zunehmende Verwendung von Wissen auf eine Entwicklung in einer Richtung, für die Franz-Xaver Kaufmann (1994) tentativ den Begriff „Steuerungsstaat“ vorgeschlagen hat. Tatsächlich haben die Fallstudien in sechs deutschen Kommunen (Leisering

2003, vgl. Anmerkung 1) gezeigt, dass die zentralen Reformbereiche Computerisierung der Sachbearbeitung, Armuts- und Sozialberichterstattung, Neues Steuerungsmodell, Benchmarking und neue Wege in Arbeit zwar in heterogenen Kontexten entstanden sind, aber in der „Entdeckung der Steuerbarkeit der Sozialhilfe“ (Bernhard Hilker) konvergieren. Die Entdeckung der Steuerbarkeit der Sozialhilfe ist verbunden mit der Idee und der zunehmenden Praxis, dass Sozialämter nicht mehr einfach Geld auszahlen, sondern Systeme und Handlungsprämissen steuern. Sozialhilfe zielt nicht mehr nur auf Hilferbringung („Sozialstaat“), sondern zunehmend auch auf die Steuerung der Bedingungen von Hilfe und von Hilfebedürftigkeit („Steuerungsstaat“). Es hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass die Sozialhilfe steuerbar ist und nicht nur, wie lange angenommen, passiv auf externe Bedarfslagen reagiert.

[Die fünf Reformbereiche haben wesentliche Merkmale gemeinsam und werden in der Praxis zunehmend verknüpft. Dieser Zusammenhang ist nur erkennbar geworden, weil in der vorliegenden Studie erstmals die verschiedenen Stränge zusammen analysiert worden sind. Die computerisierte Sachbearbeitung war ursprünglich ein eher technisches Steuerungselement, wurde jedoch durch operative Verknüpfung mit dem Neuen Steuerungsmodell, der Armutsberichterstattung und besonders der Hilfe zur Arbeit spezifischer und umfassender steuerungsrelevant. Auch verändert sich die Rolle der einzelnen Systeme im Steuerungsgeschehen. Die Armutsberichterstattung verliert ihre Eigenständigkeit – in Bremen ist sie gleichsam weggeschmolzen – und übernimmt eine Servicefunktion. Der Steuerungsaspekt der neuen Wege in Arbeit scheint dagegen eher kontinuierlich gewachsen zu sein und neben dem Neuen Steuerungsmodell den Kernbereich der steuernden Verwaltung auszumachen. Gemeinsam ist den unterschiedlichen Reformsträngen offenbar auch das Sparmotiv, also der Ökonomisierungsdruck.]

In drei Dimensionen ist Sozialhilfepolitik heute vermehrt „Steuerungspolitik“:

- Selbststeuerung: Die Durchsetzung des Neuen Steuerungsmodells zielt auf eine höhere Selbststeuerungskapazität der Sozialämter, mit den drei Aspekten Zielprogrammierung, Handlungskoordination und Wirkungskontrolle.
- Klientenverhalten: Aktivierende Politik – „neue Wege in den Arbeitsmarkt“, „*welfare to work*“ – bedeutet systematische Steuerung individuellen Verhaltens im Handlungskontext Arbeitsmarkt. Arbeitsmarktrelevante Verhaltensparameter werden beeinflusst und zugleich wissensbasiert mit lokalen Nachfragestrukturen zusammengebracht.

- Externe Akteursnetze: Vor allem die Hilfen zur Arbeit operieren heute in einem Netzwerk kommunaler, privater und halböffentlicher Akteure. Hierdurch wächst der Sozialhilfeverwaltung die neue Rolle zu, zwischen Akteuren zu koordinieren sowie sogar bestimmte Akteure selbst neu zu schaffen. Hinzu kommt eine überregionale Vernetzung zwischen Sozialhilfeverwaltungen durch Vergleichsringe.

## Zukunftsperspektiven

Die weitere Modernisierung der kommunalen Sozialhilfeverwaltungen steht zwei Problemzonen gegenüber. Zum einen sind immanente *konzeptuelle Mängel* und Ambivalenzen der Reformen erkennbar geworden. Die theoretischen Einwände und Warnungen der kritischen Literatur (vgl. schon Trube 1996) konnten in den Fallstudien der Untersuchung in weiten Teilen als reale Problemzonen wiedergefunden werden (Leisering 2003). Die populäre Debatte scheint von einem Extrem ins andere zu fallen, von der Annahme der Nichtsteuerbarkeit zur Annahme grenzenloser Steuerbarkeit. Aktivierung wie Verwaltungsrationalisierung können die Gesamtausgaben der Sozialhilfe aber nur begrenzt senken. Weitergehende Kostensenkungen sind ab einem gewissen Punkt nicht mehr durch vermehrte Steuerung zu erreichen, sondern nur durch Abstriche im Zielsystem der Sozialhilfe, also durch Veränderung grundlegender Wertvorstellungen. Derzeit scheint eine Phase der Besinnung der Reformen eingetreten zu sein (etwa in Hamburg).

Zum ändern stellen sich Fragen der *Umsetzung*. Es gibt eine Fülle unterschiedlicher Reformversuche und –erfahrungen, ein Reservoir von Modellen. Diese sind jedoch nicht gleichmäßig im Bundesgebiet verteilt. Die Reformen sind regional und zwischen Trägertypen ungleich verbreitet. Städte unternehmen in der Regel mehr als Landkreise und Delegationsgemeinden, alte Bundesländer mehr als neue und südliche mehr als nördliche. Die Sozialhilfeverwaltung in den südlichen Bundesländern ist stärker zentralisiert – die Verwaltungsaufgaben werden seltener von Kreisen an „Delegationsgemeinden“ abgegeben. Dies scheint der Hauptgrund dafür zu sein, dass der Reformprozess, die Verbreitung der einzelnen neuen Informations- und Steuerungssysteme, dort standardisierter verläuft, nämlich schneller (wenn auch teilweise etwas später einsetzend), flächendeckender und homogener. Auch der Steuerungsgedanke hat in den deutschen Sozialhilfeverwaltungen in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlichen Formen Fuß gefasst. Hamburg hat als wohl erste große Sozialhilfeverwaltung ein integriertes Konzept zur Steuerung der Sozialhilfe

entwickelt. In Ostdeutschland ist die Vorstellung der Steuerbarkeit von Sozialhilfe weniger verbreitet.

Das Problem liegt also nicht – wie in der öffentlichen Debatte auf Bundesebene teilweise suggeriert – an einem Mangel an Ideen und Konzepten, auch nicht an ihrer mangelnden Erprobung. Was Not tut, ist vielmehr ein organisierter bundesweiter Lernprozess, mehr vergleichende Evaluation und zentrale Koordination von Reformprozessen. Die Koordinationsstruktur im föderalen System ist verbesserungsbedürftig. Hier zeigt sich der deutsche Sozialstaat tatsächlich relativ immobil, im Unterschied zur Kreativität des lokalen Sozialstaats. Die mangelnde Unterstützungsbereitschaft des Deutschen Städtetags gegenüber dem hier vorgestellten Forschungsprojekt – im Unterschied zum enormen Interesse vieler Kommunen, an der Untersuchung teilzuhaben – hat uns dies selbst erfahren lassen (an den Ergebnissen war der Städtetag aber nachher doch interessiert). In der derzeit angelaufenen „großen“ Novellierung des BSHG sollen erstmals kommunale Reform Erfahrungen systematisch auf Bundesebene aufgegriffen und gesetzgeberisch gerahmt werden (vgl. etwa die Leitanträge der 77. und 78. Arbeits- und Sozialministerkonferenz der Länder (ASMK) vom 25./26.10.2000 bzw. 7./8.11.2001). Parallel laufen Bemühungen einer Neuordnung der finanziellen Beziehungen zwischen den Gebietskörperschaften. Der föderale Sozialstaat steht vor einer Bewährungsprobe. Es ist zu hoffen, dass die neuen Gesetze und Strukturen die Innovationspotentiale des lokalen Sozialstaats nicht ersticken, sondern ihnen Raum geben und sie nutzen.

Das aktuelle Vorhaben der Bundesregierung, Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe organisatorisch zusammenzulegen und im gleichen Zuge Leistungen abzusenken, greift zu kurz. Die hier dargestellte Untersuchung zeigt, dass die eigentlichen Probleme der Sozialhilfe Steuerungsprobleme sind: Steuerung nach innen durch verbesserte Managementmethoden und Wissenssysteme; Steuerung nach außen durch bessere Vernetzung mit anderen öffentlichen wie privatwirtschaftlichen Akteuren; und Steuerung des Klientenverhaltens durch maßgeschneiderte soziale Dienstleistungen. Eine formale Zusammenlegung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe und eine Veränderung monetärer Anreize (durch Leistungskürzung) lösen keines dieser Steuerungsprobleme, diese bleiben vielmehr eine zentrale Reformaufgabe.

## Literatur (für ausführliche Literaturangaben s. Leisering 2003)

- Czada, Roland 1999: Reformloser Wandel. Stabilität und Anpassung im politischen Akteurssystem der Bundesrepublik. In: Thomas Ellwein und Everhard Holtmann (Hrsg.): 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: Opladen: 397–412.
- Kaufmann, Franz-Xaver 1994: Diskurse über Staatsaufgaben. In: Dieter Grimm (Hrsg.): Staatsaufgaben. Frankfurt a.M.: Suhrkamp: 15-41.
- Leibfried, Stephan 1977: Vorwort. In: Francis Fox Piven und Richard A. Cloward (englisch 1971): Regulierung der Armut. Politik der öffentlichen Wohlfahrt. Frankfurt a. M.: Suhrkamp: 9–67.
- Leisering, Lutz 2000: Kontinuitätssemantiken. Die evolutionäre Transformation des Sozialstaates im Nachkriegsdeutschland. In: Stephan Leibfried und Uwe Wagschal (Hrsg.): Der deutsche Sozialstaat: Bilanzen – Reformen – Perspektiven. Frankfurt a. M. und New York: Campus: 91–114.
- Leisering, Lutz 2001a: Germany – Reform from Within. In: Pete Alcock und Gary Craig (Hrsg.): International Social Policy: Welfare Regimes in the Developed World. London: Macmillan: 161-182.
- Leisering, Lutz 2001b: Wissenskulturen im lokalen Sozialstaat. Wissen als Steuerungsressource in der Reform der kommunalen Sozialhilfverwaltung. In: Heiner Brülle und Claus Reis (Hrsg.): Neue Steuerung in der Sozialhilfe. Sozialberichterstattung, Controlling, Benchmarking, Casemanagement. Neuwied: Luchterhand: 19-34.
- Leisering, Lutz 2003: Die Kreativität des lokalen Sozialstaats. Die Modernisierung der kommunalen Sozialhilfverwaltungen in Deutschland (1990-2000) und internationale Reformverfahren (mit Beiträgen von Bernhard Hilker, Frank Berner, Uwe Schwarze, Katja Krug, Claus Reis, Achim Trube). Opladen: Leske und Budrich (im Erscheinen).
- Leisering, Lutz und Bernhard Hilker 2000: Von Großbritannien lernen? Wohlfahrtsstaatsreform im Zeichen des Dritten Weges - das Beispiel aktivierender Sozialhilfepolitik unter Blair. Anglo-German Foundation, Eigenverlag: London.
- Reis, Claus und Heiner Brülle 2001: Sondierungen in unwegsamem Gelände – Sozialhilfe als sperrige Dienstleistung. In: Heiner Brülle und Claus Reis (Hrsg.): Neue Steuerung in der Sozialhilfe. Sozialberichterstattung, Controlling, Benchmarking, Casemanagement. Neuwied: Luchterhand: 1-18.
- Trube, Achim 1996: Sozialhilfe und neue Steuerungsmodelle. Sturzgeburten der Krise oder Sozialbürokratie im epochalen Wandel. Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 76: 122-127, 145–149.

---

### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Eine weit ausführlichere Darstellung der Ergebnisse, erweitert um Fallstudien einzelner reformaktiver wie – passiver Kommunen (Hamburg, Bremen, München, Landkreis Tübingen, Cottbus, Landkreis Spree-Neiße), um theoretische Interpretationen sowie um Reformverfahren des Auslands finden sich in einer Buchpublikation „Die Kreativität des lokalen Sozialstaats“ (Leisering 2003). Aufsatz wie Buch basieren auf dem Forschungsprojekt „Strategien des Umbaus im lokalen Sozialstaat“, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und von Prof. Lutz Leisering Ph.D., Lehrstuhl für Sozialpolitik, Universität Bielefeld, geleitet wurde. Dank gebührt vor allem Erika Mezger von der Hans-Böckler-Stiftung, Heiner Brülle, Claus Reis, Achim Trube, Margarethe von Fintel, Walter Hanesch und einem anonymen Gutachter der Hans-Böckler-Stiftung für wichtige Anregungen und Ermutigung. Zu danken ist auch Stefanie Eifler, Christin Lidzba und besonders Bernhard Hilker, der bei der Erstellung des Fragebogens der bundesweiten Erhebung und ihrer Organisation wesentlich mitgewirkt hat. Hilker hat im Projekt auch und vor allem die Fallstudien vorangetrieben. Last but not least ist unseren „Forschungsgegenständen“, den beteiligten Kommunen und dem Landkreistag Schleswig-Holstein, für ihre hohe Teilnahmebereitschaft zu danken.

<sup>2</sup> Eigene Recherche aufgrund amtlicher Daten, Stand Herbst 2000. Aufgrund von Zuordnungsschwierigkeiten stimmt die Zahl der örtlichen Träger nicht genau mit der Zahl der Landkreise und der kreisfreien Städte überein.

<sup>3</sup> An die Delegationssozialämter ging im Fragebogen folgende Anweisung: „Für Berichte, die zwar Ihre Gemeinde abdecken, aber vom Landkreis erstellt werden, geben Sie bitte ‚nein‘ an“. Damit sollte ausgeschlossen werden, dass ein Bericht, der vom Kreis erstellt wird und das Gebiet der Delegationsgemeinde einschließt, doppelt gezählt wird.

**Folgende Diskussionspapiere können Sie bei Bielefeld 2000plus gegen Erstattung der Druck- und Portokosten anfordern oder als pdf-Datei auf der Webseite von Bielefeld 2000plus unter [www.uni-bielefeld.de/bi2000plus/veroeffentlichungen.html](http://www.uni-bielefeld.de/bi2000plus/veroeffentlichungen.html) beziehen:**

Nr. 1:

**Prof. Dr. Thorsten Spitta**, 1997, Universität Bielefeld:  
IV-Controlling im Mittelstand Ostwestfalens - Ergebnisse einer Befragung

Nr. 2:

**Prof. Dr. Herwig Birg**, 1998, Universität Bielefeld:  
Nationale und internationale Rahmenbedingungen der Bevölkerungsentwicklung Bielefelds im 21. Jahrhundert

Nr. 3:

**Dr. Bernd Adamaschek**, 1998, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh:  
Zwischenbehördliche Leistungsvergleiche - Leistung und Innovation durch Wettbewerb

Nr. 4:

**Prof. Dr. Hermann Glaser**, 1998, Technische Universität Berlin, ehem. Kulturdezernent der Stadt Nürnberg:  
Der ästhetische Staat - Arbeit und Arbeitslosigkeit, Tätigkeitsgesellschaft

Nr. 5:

**Dipl.-Kfm. Ralf Wagner, Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, cand. rer. pol. Stephan Kerkojus**, 1999, Universität Bielefeld:  
Imageanalyse des Bielefelder Einzelhandels

Nr. 6:

**Prof. Dr. Helge Majer**, 1999, Universität Stuttgart:  
Die Ulmer Lokale Agenda 21 und der Beitrag der Wirtschaft

Nr. 7:

**Prof. Dr. Franz Lehner**, 1999, Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen:  
Zukunft der Arbeit

Nr. 8:

**Prof. Dr. U. Schulz, Dr. H. Kerwin**, 1999, Universität Bielefeld:  
Fahrradpotential in Bielefeld

Nr. 9:

**Dr. Werner Müller**, 1999, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie:  
Politische und administrative Rahmenbedingungen zur Stützung und Förderung der Biotechnologielandschaft in der Bundesrepublik Deutschland

Nr. 10:

**Dipl.-Soz. Katrin Golsch**, 2000, Universität Bielefeld:  
Im Netz der Sozialhilfe - (auf-)gefangen?

Nr. 11:

**Prof. Dr. Franz-Xaver Kaufmann**, 2000, Universität Bielefeld:  
Der deutsche Sozialstaat in international vergleichender Perspektive

Nr. 12:

**Prof. Dr. Helmut Skowronek**, 2000, Universität Bielefeld:  
Universitäten heute

Nr. 13:

**Prof. Dr. Werner Hennings**, 2000, Oberstufen-Kolleg der Universität Bielefeld:  
Nachhaltige Stadtentwicklung in Bielefeld?

Nr. 14:

**Prof. Dr. Joachim Frohn**, 2000, Universität Bielefeld:  
Umweltpolitik und Beschäftigungswirkungen

Nr. 15:

Einige Beiträge zur Stadtentwicklung. 2000, Universität Bielefeld

Nr. 16:

**Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, Prof. Dr. Reinhold Decker**, 2001, Universität Bielefeld:  
Empirische Studie zu Einfluß- und Maßgrößen des Stadtmarketingerfolgs, Zwischenbericht

Nr. 17:

**Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, Prof. Dr. Reinhold Decker**, 2001, Universität Bielefeld:  
Erfolgskontrolle im Stadtmarketing – Ergebnisse und Implikationen einer bundesweiten Studie

Nr. 18:

**Carl Peter Kleidat**, 2001, Universität Bielefeld:  
Kontraktmanagement und Zieldefinitionen. Eine Untersuchung in der Kulturverwaltung der Stadt Bielefeld

Nr. 19:

**Prof. Dr. Mathias Albert**, 2001, Universität Bielefeld:  
Globalität und Lokalität - Auswirkungen globalen Strukturwandels auf lokale Politik

Nr. 20:

**Dr. Barbara Moschner**, 2002, Universität Bielefeld:  
Altruismus oder Egoismus - Was motiviert zum Ehrenamt?

Nr. 21:

**Dr. Heinz Messmer**, 2002, Universität Bielefeld:  
Opferschutz in der Polizeiarbeit

Nr. 22:

**Dr. Johann Fuchs**, 2002, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Nürnberg:  
Demografischer Wandel und Arbeitsmarkt

Nr. 23:

**Dr. Markus C. Kerber**, 2002, Fakultät für Wirtschaft und Management, TU Berlin:  
Städte und Gemeinden: Motor der Investitionen - Randfiguren in der Finanzverfassung

Nr. 24:

**Dr. Dieter Herbarth**, Carl-Severing-Berufskolleg, Bielefeld, **Thorsten Echterhof**, AVA AG, Bielefeld, 2002: Basiskompetenzen für Berufsanfänger aus schulischer und unternehmerischer Perspektive

Nr. 25:

**Prof. Dr. Fred Becker**, 2002, Universität Bielefeld:  
Erfolg = Leistung? Ein Missverständnis mit weit reichenden Folgen für Mitarbeiter, Unternehmen und Gesellschaft

Nr. 26:

**Prof. Dr. Ulrich Schulz, Dr. Harmut Kerwien, Dipl. Soz. Nadine Bals**, 2002, Universität Bielefeld:

Mit dem Rad zur Arbeit: für Gesundheit und Umwelt

Nr. 27:

**Prof. Dr. Carsten Stahmer**, Statistisches Bundesamt, 2002, Wiesbaden:

Fortschritt durch Rücksicht - Acht Thesen zur Nachhaltigkeit

Nr. 28:

**Dipl.-Soz. Frank Berner, Prof. Lutz Leisering**, 2003, Universität Bielefeld:

Sozialreform „von unten“ - Wie der Sozialstaat in den Kommunen umgebaut wird