



Aus dem Inhalt:

- Schwerpunkt: Aus- und Weiterbildung kommunalen Personals
- Umweltverwaltung zwischen den Stühlen?
- Kreisarchiv im Dienst der Bürger
- Reform des KiBiz
- Strategie für den Klimaschutz



Bildung und Teilhabe für bedürftige Kinder und Jugendliche: Sozialpolitische Potentiale nutzen

Das Bildungs- und Teilhabepaket für Kinder und Jugendliche im Rahmen der jüngsten SGB II-Novellierung – nach wie vor in der Öffentlichkeit eher geläufig unter dem Begriff Hartz IV – ist nach einem langen Vermittlungsverfahren zwischen Bundestag und Bundesrat am 29. März 2011 in Kraft getreten. Für die kommunalen Leistungsträger im SGB II, die Kreise und kreisfreien Städte, galt es danach mit äußerst kurzer Vorlaufzeit die veränderten Hartz IV-Regelsätze unter Einschluss der Nachzahlungen seit dem 01.01.2011 zur Auszahlung zu bringen und insbesondere die neuen Leistungen des Bildungs- und Teilhabepaketes für bedürftige Kinder und Jugendliche vorzubereiten.

Um den Zuschnitt dieser Leistungen wurde politisch nicht weniger gerungen als um die Höhe der Regelsätze. Der Weg von den Planungen für eine Bildungschipkarte nach dem Praxisvorbild einiger Kommunen im Sommer 2010 bis zur heutigen Ausgestaltung verlief

alles andere als gradlinig. Gleichwohl kann sich das Ergebnis sehen lassen, da vieles dafür spricht, dass die Leistungen zur Bildung und Teilhabe ihren Beitrag zur Herstellung größerer Chancengerechtigkeit für Kinder und Jugendliche aus sozial benachteiligten Familien erbringen werden. In einem Land, in dem die Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe und der individuelle Bildungserfolg nach wie vor markant in Abhängigkeit zur sozialen Herkunft stehen, ist dies ein bedeutender sozialpolitischer Schritt.

Die veränderungsfreie Zeit für das ohnehin laufend novellierte SGB II fiel allerdings denkbar kurz aus. Vor Ostern wurde festgestellt, dass die Leistungen des Bildungs- und Teilhabepaketes von weniger als fünf Prozent der Antragsberechtigten abgerufen worden sind. Sofort rückte das SGB II auf der medialen Rangliste wieder auf die Spitzenplätze vor. Dass eine Inanspruchnahme neuer Sozialleistungen nicht innerhalb von zwei Wochen nach Inkrafttreten von Null auf Hundert steigen würde, war für die Verwaltungspraxis wenig überraschend, für einige politische Akteure allerdings Anlass zur erneuten Diskussion. Es folgte die Reform der Reform, indem beschlossen wurde, eine rückwirkende Beantragung der Leistungen bis zum 30.06.2011 zu ermöglichen. Dies bot zugleich für einzelne Beteiligte die Gelegenheit, ihre Zweifel am Bildungs- und Teilhabepaket und seinen Individualansprüchen erneut zu publizieren – ein nochmaliger Schnelldurchlauf des Vermittlungsverfahrens ohne zusätzlichen Wert.

Überdies wurde verlautbart, dass das Bildungs- und Teilhabepaket im SGB II systemfremd sei. Dieser Einwand ist indessen nicht nachvollziehbar, da das Grundprinzip des Förderns und Forderns mit dem Paket geradezu exemplarisch erfüllt wird. Kinder und Jugendliche in den Bedarfsgemeinschaften haben den Anspruch auf Förderung und Teilhabeleistungen und ihre Eltern sind gehalten, diese nicht nur zu beantragen, sondern auch dafür Sorge zu tragen, dass die Kinder in den Genuss der Leistungen kommen. Die Finanzierung des Monatsbeitrages im örtlichen Sportverein oder in der Musikschule macht erst dann Sinn, wenn zugleich eine Teilnahme an den Angeboten gewährleistet wird. Inzwischen ist die Inanspruchnahme in den deutlich zweistelligen Bereich angestiegen und ist regelhaft ein Thema zwischen den Leistungsberechtigten und den kommunalen Stellen, zum Beispiel beim Abschluss einer neuen Eingliederungsvereinbarung.

Positiv ist, dass Beauftragungslösungen und ähnliche Bürokratie erzeugende Überlegungen in der politischen Diskussion über die Zuständigkeitsfragen frühzeitig über Bord geworfen wurden und nun die kommunalen Träger für die Bildungs- und Teilhabeleistungen im SGB II, im SGB XII und schließlich auch auf Grundlage des Bundeskindergeldgesetzes zuständig sind bzw. es in Kürze sein werden. Da das Land sich davon überzeugen ließ, bezogen auf die Leistungen für Kinderzuschlags- und Wohngeldkinder keinerlei Beschränkungen für eine Delegation von den Kreisen an kreisangehörige Kommunen vorzusehen, stehen den örtlichen Gegebenheiten entsprechende flexible Organisationsstrukturen keine weiteren Hindernisse entgegen.

Die Kreise in Nordrhein-Westfalen werden diese Handlungsfreiräume zu nutzen wissen.

Dr. Martin Klein
Hauptgeschäftsführer
des Landkreistages Nordrhein-Westfalen



Kavalleriestraße 8
40213 Düsseldorf
Telefon 02 11/ 300 491-0
Telefax 02 11/ 300 491-660
E-Mail: presse@lkt-nrw.de
Internet: www.lkt-nrw.de

Impressum

**EILDIENTST – Monatszeitschrift
des Landkreistages
Nordrhein-Westfalen**

Herausgeber:
Hauptgeschäftsführer
Dr. Martin Klein

Redaktionsleitung:
Pressesprecherin Christina Stausberg

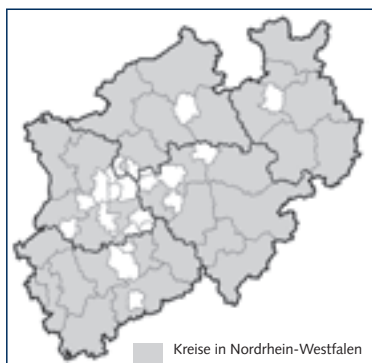
Redaktion:
Erster Beigeordneter Dr. Marco Kuhn
Beigeordneter Reiner Limbach
Referent Dr. Markus Faber
Referentin Dr. Andrea Garrelmann
Referentin Dorothee Heimann
Referent Dr. Christian von Kraack
Referent Dr. Kai Zentara

Quelle Titelbild:
Fotolia

Redaktionsassistent:
Heike Schützmann
Monika Dohmen

Herstellung:
Druckerei und Verlag
Knipping GmbH, Birkenstraße 17,
40233 Düsseldorf

ISSN 1860-3319



Kreise in Nordrhein-Westfalen

Auf ein Wort

201

Thema aktuell

Nordrhein-westfälische Umweltverwaltung zwischen den Stühlen? 204

Schwerpunkt:

Aus- und Weiterbildung kommunalen Personals

Aus- und Weiterbildung ist wichtiger denn je! Resolution der
Studieninstitute und der Sparkassenakademien in Nordrhein-Westfalen 205

Schreiben, so dass es jeder versteht – Schreibwerkstatt
„Bürgerfreundliche Verwaltungssprache“ 206

Assessment-Center und Berufsinformationstag –
neue Wege bei der Auswahl der Nachwuchskräfte 207

Ausbildungsplatzinitiative, bedarfsorientierte Qualifizierung und
Gesundheitsförderung – wichtige Bausteine beim Kreis Siegen-Wittgenstein 209

Ein griechischer Klassiker in westfälischem Gewand:
Mentoring im Münsterland 210

„Gelebte Führung“ lernen – Trainee- und
Führungsnachwuchsförderprogramm im Rhein-Erft-Kreis 213

Rheinisch-Bergischer Kreis:
Attraktive Ausbildung – vielseitige Einsatzmöglichkeiten 215

Aus- und Weiterbildung in Zeiten knapper Kassen:
Führungskräfte-Qualifizierung beim LWL 217

Nachwuchsgewinnung – der LVR auf neuen Wegen 218

Treffer bei der Azubi-Suche:
Studieninstitut Niederrhein hilft beim Ausbildungsmarketing 220

Ohne Handlungs- und Sozialkompetenz geht es nicht:
Verwaltungsnachwuchs lernt das Präsentieren 222

Lebenslanges Lernen: Das Hirn tut nichts lieber als das 224

Die Rolle der akademischen Aus- und Weiterbildung
in der öffentlichen Verwaltung 226

EILDIENST

6/2011

Themen

Kreisarchive im Dienst von Bürgern und Kommunen im Kreisgebiet	228
Reform des KiBiz: Stellungnahme der kommunalen Spitzenverbände NRW	230



Im Fokus

Gesamtstrategie für den Klimaschutz im Kreis Paderborn	232
Medien-Spektrum: Aktuelle Pressemitteilungen	
LKT und IHK NRW: Ländliche Regionen in NRW mit schnellem Internet zukunftsfähig machen	235
„Restaurant-Ampel“ hat gravierende Auswirkungen – Land darf Kommunen nicht auf Kosten sitzen lassen	235

Kurznachrichten

Allgemeines	
Tätigkeitsbericht 2010 des Freiherr-vom-Stein-Instituts	236
Gesundheit und Verbraucherschutz	
Gesundheitsbericht Kreis Wesel 2010 erschienen	236
Schule Aus- und Weiterbildung	
Hochschulen in Nordrhein-Westfalen melden Rekordzahlen	236
Wirtschaft	
Studie zur Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen	236
Landwirtschaftszählung 2010 – erste Ergebnisse für NRW	237
Persönliches	
Neue RVR-Direktorin gewählt	237

Hinweise auf Veröffentlichungen	237
---------------------------------	-----



Nordrhein-westfälische Umweltverwaltung zwischen den Stühlen?

Von Landrat Thomas Kubendorff, Präsident des Landkreistages Nordrhein-Westfalen, Kreis Steinfurt

Zum 1. Januar 2008 wurden im Zuge der Verwaltungsstrukturreform wesentliche Teile der Umweltverwaltung aus der Zuständigkeit des Landes Nordrhein-Westfalen in die Zuständigkeit der unteren Umweltschutzbehörden übertragen. Seit dieser sogenannten Kommunalisierung sind die Kreise und kreisfreien Städte für alle etwa 50.000 nicht genehmigungsbedürftigen Anlagen nach dem Bundesimmissionsschutzgesetz und für die überwiegende Zahl – zur Zeit rund 60 Prozent – der genehmigungsbedürftigen Anlagen (etwa 8.000 von 13.000) zuständig, wobei die letzten drei Jahre gezeigt haben, dass die Zuwachsraten bei den Anlagen in kommunaler Zuständigkeit deutlich höher liegen als bei denjenigen in staatlicher Verantwortung.

Hervorzuheben ist, dass die Kreise sehr gute Erfahrungen mit der Wahrnehmung der kommunalisierten Aufgabenbereiche gemacht haben. Der neue Zuständigkeitszuschnitt bringt eine größere Bürgernähe mit sich und führt zu effizienterer Arbeit, da vielfach medien- und fachbereichsübergreifende Ansätze Synergien im Bereich der Anlagenüberwachung und -genehmigung eröffnen. Auf Basis der in den ersten zwei Jahren gewonnenen Erfahrungen wurde im vergangenen Jahr zunächst der vorgesehene finanzielle und personelle Ausgleich der mit der Aufgabenübertragung einhergehenden Belastungen in einem Evaluationsverfahren auf seine Angemessenheit überprüft. Diese Überprüfung ergab – wie erwartet – einen deutlichen Mehrbedarf der unteren Umweltschutzbehörden, insbesondere in personeller Hinsicht, dem das Land zunächst jedoch nur zum Teil abhelfen wird, was aus kommunaler Sicht nicht akzeptabel ist. Auch wenn anzuerkennen ist, dass sich das Land gegenüber den ersten Vorstellungen hinsichtlich einer angemessenen Finanz- und Personalausstattung deutlich bewegt hat, so stellt das bisher erzielte Ergebnis noch keinen angemessenen Ausgleich dar. Viele Kreise müssen weiterhin eigene Ressourcen zur Aufgabenerfüllung beisteuern. Dies entspricht nicht den Grundsätzen eines fairen Interessenausgleichs zwischen Land und kommunalen Aufgabenträgern, hier muss deutlich nachgebessert werden.

Nach der Überprüfung des Belastungsausgleichs sollen nunmehr die Zuständigkeitsregelungen selbst evaluiert werden. Dem liegt zugrunde, dass die bisher erfolgte (Teil-) Kommunalisierung lediglich als erster Schritt vorgesehen war. Bei – erwarteter – positiver Bewertung der Kommunalisierung soll ein weiterer Schritt folgen, um die neu geschaffenen Strukturen optimal zu nutzen und im Sinne einer medienübergreifenden bürgernahen Umweltdienstleistungsstelle auszubauen. Die Umweltverwaltung des Landes sollte Zuständigkeiten nur noch für einen klar und rechtssicher abgrenzbaren Kernbereich

von Anlagen wahrnehmen, für die aufgrund der eindeutig überregionalen Bedeutung eine staatliche Zuständigkeit sinnvoll ist. Sämtliche übrigen Anlagen können und sollten in der Zuständigkeit der unteren Umweltschutzbehörden angesiedelt werden. Das Land Nordrhein-Westfalen scheint jedoch derzeit andere Ziele zu verfolgen. So ist eine Aufstockung der – staatlichen – Umweltverwaltung um langfristig 300 Stellen angekündigt worden; 100 zusätzliche Stellen sind im Nachtragshaushalt für 2010 bereits vorgesehen. Gegebenenfalls mag in diesem Personalszuwachs aber auch ein Eingeständnis zum bisher falsch verstandenen Strukturwandel in der Umweltverwaltung auf Landesebene liegen, hat doch das Land gegenüber den eigenen Berechnungen einen deutlich stärkeren Personalabbau betrieben. Strukturwandel in einer Umweltverwaltung kann zwar Synergien nutzen, muss sich aber in der Bemessung an der Aufgabenfülle ausrichten. Hier scheint das Land auf Grund aktueller Ereignisse festgestellt zu haben, dass neben der Genehmigung auch die Überwachung elementarer Bestandteil der Aufgabenwahrnehmung ist. Während diese Erkenntnis des Landes für den staatlichen Teil der Aufgabenerfüllung erfolgte, scheint – in der Wahrnehmung des Landes – die Umweltverwaltung bei den Kommunen nicht relevant zu sein. Hier muss endlich ein Bewusstseinswandel stattfinden. Eine schlagkräftige Umweltverwaltung ist nicht durch die Zerschlagung von gerade erfolgreich geschaffenen Strukturen beziehungsweise die Nicht-Anerkennung von entsprechendem Ressourcenbedarf und durch die (Wieder-) Einrichtung einer zentralisierten Überwachung zu schaffen, sondern nur durch eine effektive Zusammenarbeit zwischen der Umweltüberwachung des Landes und derjenigen der kommunalen Aufgabenträger. Insbesondere ist der Zeitpunkt gekommen, die für die Umweltverwaltung geltenden Zuständigkeitsregelungen – nicht zuletzt im Interesse der Anlagenbetreiber und einer weiterhin verbesserten Bürgerfreundlichkeit – in ihrer Anwendung zu vereinfachen.

Noch immer führen die Regelungen der Zuständigkeitsverordnung zu zahlreichen Auslegungsschwierigkeiten. Angesichts der bislang ausgesprochen positiven Erfahrungen böte es sich als praktikable Abgrenzung an, lediglich noch die großen, überregionalen Anlagen in der Zuständigkeit der Bezirksregierungen zu belassen.

Wie eingangs bereits ausgeführt, funktioniert die kommunalisierte Umweltverwaltung gut und bietet eine Reihe von Vorteilen gegenüber einer zentralisierten Aufgabenansiedlung. Diese Vorteile können und sollen weiter ausgeschöpft werden. Es darf jedoch auch und gerade für die kommunale Umweltverwaltung nicht übersehen werden, dass eine weiterhin gute, qualifizierte Arbeit mit geringen Bearbeitungszeiten nur möglich ist, wenn ausreichend Personal vorhanden ist. Die stetig steigenden Anforderungen, beispielsweise durch europarechtliche Vorgaben, können nur erfüllt werden, wenn entsprechende Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden. Hier kann beispielsweise die IVU-Richtlinie genannt werden, die umfangreiche Anforderungen an die Regelüberwachung von Anlagen stellt. Was bereits vor der Kommunalisierung galt, gilt nun umso mehr: Die unteren Umweltschutzbehörden arbeiten an der Grenze ihrer Belastbarkeit. Eine konsequente Erfüllung der gesetzlich vorgesehenen Aufgaben kann bereits jetzt nicht immer gewährleistet werden bzw. nur unter Einsatz eigener kommunaler Kräfte. Während das Land dies für seine eigene Verwaltung offenbar erkannt hat, will es die Notwendigkeit für die kommunale Umweltverwaltung nicht sehen.

Die unteren Umweltschutzbehörden haben sich in Nordrhein-Westfalen aufgrund ihrer Größe, Struktur und Leistungsfähigkeit als richtige Ebene für die Wahrnehmung eines Großteils der Umweltverwaltungsaufgaben erwiesen. Gerade die Umweltverwaltungen sind nicht der geeignete Raum für Experimente und kurzfristig gedachte Umstrukturierungen. Es gilt deshalb, die Chancen zu

nutzen, die der mutige Schritt einer Kommunalisierung in 2007 eröffnet hat. Der einmal eingeschlagene Weg, dessen Richtigkeit sich erwiesen hat, darf nicht aus kurzfristigen

politischen Erwägungen heraus verlassen werden. Eine Vollendung der Verwaltungsstrukturreform ist weiterhin die anzustrebende Lösung.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 10.15.17.8.1

Aus- und Weiterbildung ist wichtiger denn je! Resolution der Studieninstitute und der Sparkassenakademien in Nordrhein-Westfalen

Angesichts der desolaten Finanzlage der nordrhein-westfälischen Kommunen hat die Mitgliederversammlung der Leitstelle der Studieninstitute für kommunale Verwaltung und der Sparkassenakademien in Nordrhein-Westfalen eine Resolution verabschiedet. Aufgrund haushaltsbedingter Restriktionen werden Weiterbildungs- und Ausbildungsaktivitäten im kommunalen Raum zum Teil in Frage gestellt. Die finanziellen Handlungszwänge dürfen jedoch nicht dazu führen, dass die mittel- bis langfristigen Konsequenzen aus dem Blick geraten. Die Resolution im Wortlaut:

Die Lage der öffentlichen und insbesondere der kommunalen Haushalte ist durchweg katastrophal. Wer als Entscheidungsträger in einer Kommune nicht mehr weiß, wie er seinen eigenen Haushalt in den Griff bekommen kann, wird sich mitunter schwer tun, mittel- bis langfristige Veränderungen im eigenen Personalbestand in den Blick zu nehmen. Andere Themen bestimmen dann die jeweilige politische Tagesordnung.

So verständlich diese Haltung auch ist, sie darf nicht dazu führen, dass die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf den kommunalen Personalbestand und die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Aus- und Weiterbildung aus dem Blick geraten. Die Veränderung in der Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen in den öffentlichen Verwaltungen hat bereits begonnen und wird sich in den nächsten Jahren verstärkt auswirken. Forschungsinstitute prognostizieren, dass schon in rund zehn Jahren mehr als ein Drittel der Beschäftigten in den Kommunalverwaltungen 50 Jahre und älter sein werden. Es ist abzusehen, dass angesichts dieser Entwicklung spätestens ab dem Jahre 2020 ein erheblicher Rekrutie-

rungsbedarf in den Kommunalverwaltungen entstehen wird. Zugleich muss aber aufgrund sinkender Geburtenzahlen mit einem erheblichen Rückgang an Bewerberinnen und Bewerbern gerechnet werden. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Kommunalverwaltungen müssen also in einer Situation rekrutiert werden, in der das Arbeitskräfteangebot an Jüngeren schrumpft. Erschwerend tritt nicht nur hinzu, dass öffentliche und private Arbeitgeber hinsichtlich jener Nachwuchskräfte im „Wettbewerb um die besten Köpfe“ stehen. Parallel verändern sich auch mit der Einführung moderner Techniken und ganzheitlicher Arbeitsprozesse die individuellen Arbeitsbedingungen und die Anforderungen an die Wahrnehmung kommunaler Aufgaben.

Verkürzt gesagt: Mit immer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie einem immer geringeren Budget müssen die Kommunen immer anspruchsvollere Aufgaben bewältigen und eine immer anspruchsvollere Kundschaft versorgen.

Daher sind die Kommunen nicht nur aufgefördert, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Weiterbildungs-

und Innovationsprozess zu integrieren, um ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zu erhalten und beständig weiterzuentwickeln. Genau so wichtig ist es, im Hinblick auf den jeweils prognostizierten Personalbedarf attraktive Ausbildungsangebote aufrecht zu erhalten, um qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen. Schon vorübergehende „Ausbildungspausen“ führen rasch zu personellen Engpässen; ein schnelles Schließen der entstandenen Lücken wäre schon aufgrund der Dauer der Ausbildung kaum möglich.

Eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung darf deshalb nicht nur als Kostenfaktor betrachtet werden, sondern als notwendige Investition in die Zukunft. Nur eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung kann den mit dem altersbedingten Ausscheiden von Personal verbundenen Wissensverlust in den kommunalen Verwaltungen ausgleichen. Eine kontinuierliche und bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung ist wichtiger denn je!

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 87.20.00



Schreiben, so dass es jeder versteht – Schreibwerkstatt „Bürgerfreundliche Verwaltungssprache“

Von Landrat Wolfgang Spreen, Kreis Kleve

Eigentlich ist es eine Selbstverständlichkeit, sollte man meinen: Freundliche, verständliche und inhaltlich klare Schreiben versendet die Kreisverwaltung an die Bürgerinnen und Bürger. Aber wird der sehr berechtigte Anspruch an die Schreibkultur im Büroalltag auch Wirklichkeit? Dieser Frage haben wir uns in der Kreisverwaltung Kleve angenommen und festgestellt, dass es gute Ansätze gab, aber auch einiges an der schriftlichen Kommunikation durchaus verbesserungswürdig war. Ohne „Werkzeugkoffer“ und gezielte Übung – so war von Anfang an klar – kann eine Verbesserung der Kommunikation nicht erreicht werden. Denn der Erfolg ist entscheidend von der individuellen Umsetzung der Theorie in die Praxis in den einzelnen Büros geprägt. Wir haben uns deshalb entschieden, im Jahr 2010 sogenannte Schreibwerkstätten zur Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzubieten. Doch diesem Schritt ging einige Planung voraus.

Zunächst befasste sich eine Projektgruppe im Rahmen der Qualifizierung künftiger Führungskräfte „Führung entwickeln“ mit dem Thema. Drei angehende Führungskräfte entwickelten unter Begleitung der Verwaltungsführung in drei sogenannten Meilensteinen einen mehr als 40 Seiten starken Leitfaden zur bürgerfreundlichen Verwaltungssprache in der Kreisverwaltung Kleve. Mit Sprache Brücken bauen lautet der Titel des Leitfadens, der sich gleich in der Einleitung der Frage annimmt: Kann man das nicht so schreiben, als würde man ganz normal darüber reden? Die Projektgruppe antwortet mit: Sicher geht das! Aber was sich so selbstverständlich anhört, ist im Verwaltungsalltag gar nicht so einfach. Denn seit vielen Jahren wird eine Fachsprache gesprochen, die in der Behörde zwar (fast) jeder versteht, die sich jedoch für die Bürgerinnen und Bürger oft recht unverständlich anhört.

Für die Beschäftigten in Behörden ist es in vielen Fällen eine Herausforderung, auf der einen Seite rechtlich sicher, auf der anderen Seite verständlich zu schreiben. Doch eine gute Schreibkultur ist wichtig, denn die Bürgerinnen und Bürger haben ein Anrecht auf Formulierungen, die sie verstehen können. Deshalb galt und gilt es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Mittel an die Hand zu geben, die sie zur Formulierung der Schreiben brauchen. So ist der Leitfaden „Mit Sprache Brücken bauen“ über das Intranet für alle Beschäftigten der Kreisverwaltung nutzbar. Eine Checkliste, mit der man die eigenen Schreiben auf Verständlichkeit prüfen kann, ist ebenfalls per Mausklick abrufbar. Die Projektgruppe hat darüber hinaus Tipps erarbeitet, die jede Woche die Startseite des Intranets bereichert haben. Kleine, aber wirkungsvolle Hinweise zum verständlichen Schreiben, die schnell durchzulesen und umzusetzen waren.

Die größte Maßnahme in diesem Zusammenhang war schließlich die Einrichtung einer Schreibwerkstatt in der Kreisverwaltung. Beschäftigte, die einen regelmäßigen beziehungsweise intensiven Schriftwechsel mit

Bürgerinnen und Bürgern führen, wurden entsprechend geschult. Dank der guten Zusammenarbeit mit dem Studieninstitut Niederrhein in Krefeld und dank der engagierten Arbeit der beiden Sprachtrainer, Dr. Annette und Wolfgang Lepschy (Personalentwicklung – Organisationsentwicklung

Textbestandes. Diese Funktion wird fast durchweg von den Sachgebietsleitungen beziehungsweise ihren Stellvertretungen wahrgenommen, da sie den überwiegenden Schriftverkehr der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen und Stärken beziehungsweise Schwächen schnell erkennen können.



Schreibwerkstatt in der Kreisverwaltung

Lepschy & Lepschy, Münster), konnten in insgesamt 13 zweitägigen Inhouse-Seminaren 180 Beschäftigte fortgebildet werden. Innerhalb der Seminare wurde mit Texten gearbeitet, die jeweils aus den Federn der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stammten, die gerade geschult wurden. So konnten Unverständlichkeiten gemeinsam erkannt und behoben werden. Sehr praxisnah sind auf diese Weise bereits in den Schreibwerkstätten Texte aus dem Bestand einer Stärken- und Schwächenanalyse unterzogen worden. Sogenannte „Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für bürgerfreundliche Verwaltungssprache“ beraten heute in jedem Fachbereich bei der Überarbeitung des aktuellen

In der Kreisverwaltung Kleve wird weiterhin daran gearbeitet, Schreiben freundlich, verständlich und klar zu formulieren. Die Umsetzung des Anspruchs ist ein ständig wählender Prozess, in den alle Beschäftigten einbezogen sind. Mein Eindruck ist, wir haben eine gute Basis gelegt, die Verwaltungssprache verständlicher und klarer zu entwickeln. Diesen Weg gilt es in jedem Fall fortzusetzen.

Mit der Qualifizierung Führung entwickeln hat die Kreisverwaltung Kleve gemeinsam mit dem Studieninstitut Niederrhein eine Seminarreihe in den Räumen der Kreisverwaltung für angehende Führungskräfte entwickelt und durchgeführt. In drei Inhouse-

Schulungsdurchgängen, die jeweils zwei Jahren umfassten, wurden die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter geschult, die künftig für Führungsaufgaben innerhalb des Hauses vorgesehen waren. An den Schulungen „Führung entwickeln“, die das Dozententeam Dorothea Herrmann und Peter Nagel (Team KommunalPraxis) durchgeführt haben, nahmen insgesamt 40 Personen aus dem Kreishaus teil. Die Seminarreihe hat den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Modulen zu verschiedenen Themen von Or-

ganisation über Kommunikation, Moderation und vieles mehr eine Menge Fähigkeiten vermittelt, die Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit unterstützen. Wegen des inzwischen geringer werdenden Eigenbedarfs in der Kreisverwaltung Kleve werden die Schulungen für angehende Führungskräfte heute im Verbund mit anderen Kommunen beim Studieninstitut Niederrhein durchgeführt.

Mit beiden Inhouse-Seminaren (und auch anderen hier nicht erwähnten) hat die Kreis-

verwaltung Kleve gute Erfahrungen gemacht. Einer Weiterempfehlung steht nichts im Wege. Wenden Sie sich bei Interesse gerne an die Abteilung Zentrale Dienste der Kreisverwaltung Kleve, Nassauerallee 15-23, 47533 Kleve oder per Mail an info@kreis-kleve.de.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



Assessment-Center und Berufsinformationstag – neue Wege bei der Auswahl der Nachwuchskräfte

Von Kreisdirektor und Personaldezernent Dr. Andreas Coenen und Ausbildungsleiter Volkmar Hörning, Kreis Viersen

Der demografische Wandel stellt den Kreis Viersen im Bereich der Personalwirtschaft vor neue Herausforderungen. So liegt der Altersdurchschnitt der Beschäftigten der Kreisverwaltung Viersen mit derzeit 46,2 Jahren leicht über dem Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst von rund 44 Jahren. Bis zum Jahr 2020 werden circa 32 Prozent der Beschäftigten – nahezu 300 Mitarbeiter – aus dem Dienst des Kreises Viersen ausscheiden. Dem daraus resultierenden mittelfristig steigenden Bedarf an Nachwuchskräften steht eine deutlich sinkende Schülerzahl und damit eine geringere Anzahl potenzieller Bewerber gegenüber. Bis zum Jahr 2029 wird die Zahl der Schüler an den allgemeinbildenden Schulen in Nordrhein-Westfalen um ein Fünftel zurückgehen. Auch der Kreis Viersen bleibt – das verdeutlicht die regionale Schülerprognose – von dieser Entwicklung nicht unberührt.

Hier fallen zwei demografische Entwicklungen zusammen, die in den kommenden Jahren eine deutliche Verknappung des Arbeitskräfteangebots und in Folge dessen einen verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte sowohl zwischen dem öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft als auch unter den öffentlichen Arbeitgebern erwarten lassen. Grund genug für den Kreis Viersen, bereits jetzt geeignete Maßnahmen zu treffen, damit auch mittelfristig in ausreichendem Umfang qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Der Kreis Viersen setzt dabei auf eigene Ausbildung und hat sein Auswahlverfahren für die Nachwuchskräfte sowie die Bewerbung der kreiseigenen Ausbildungsangebote mit Blick auf die Zukunft neu konzipiert.

Einführung eines strukturierten Auswahlverfahrens

Die Anforderungen an die Mitarbeiter in der Kommunalverwaltung haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Verwaltungen verstehen sich heutzutage zu Recht als moderne Dienstleister, die ihre Aufgaben bürger- und kundenorientiert erledigen. Bei der Auswahl von Nachwuchskräften kommt es daher nicht mehr nur auf das reine Fachwissen an. Vielmehr gewinnen die persön-

lichen Eigenschaften und Kompetenzen der Bewerber in der Personalauswahl zunehmend an Bedeutung.

Aus diesem Grund legt der Kreis Viersen bei der Auswahl seiner Nachwuchskräfte ein besonderes Augenmerk auf die persönliche Vorstellung der Bewerber. Zur Optimierung und Professionalisierung der Personalauswahl hat der Kreis Viersen daher im Jahr 2009 die bisherigen klassischen Vorstellungsgespräche in den Auswahlverfahren für die Ausbildung im gehobenen Dienst durch ein eigens für die Bedürfnisse der Kreisverwaltung konzipiertes strukturiertes Auswahlverfahren (Assessment-Center) ersetzt.

Die Konzeption des neuen Auswahlverfahrens fand unter externer Begleitung statt. In einem ersten Schritt wurden die sozialen Kompetenzen herausgefiltert, denen für die Aufgabenerledigung auf den Arbeitsplätzen im gehobenen nichttechnischen Dienst besondere Bedeutung zukommt. Es handelt sich dabei um:

- Teamfähigkeit
- Leitungsbereitschaft/ Flexibilität
- Kommunikation
- Bürgerfreundlichkeit
- Berufsmotivation

Des Weiteren wurden die nachfolgenden drei Assessment-Center-Bausteine ausgewählt,

mit denen das Vorliegen beziehungsweise Nichtvorliegen der benannten Kompetenzen bei den Bewerbern besonders gut beobachtet und ausgewertet werden kann:

1. Gruppendiskussion
2. Bürgergespräch
3. Persönliche Vorstellung mit anschließendem Interview

In der Gruppendiskussion stehen jeweils vier bis sechs Bewerber vor der Herausforderung, gemeinsam eine bestimmte Aufgabenstellung mit zum Teil vorgegebenen Standpunkten zu erörtern. Ziel ist das Herausarbeiten eines konsensfähigen Ergebnisses. Dieses soll anschließend durch einen Bewerber oder mehrere Mitglieder der Gruppe präsentiert werden. Das Bürgergespräch (auch als Rollenspiel bezeichnet) simuliert typische Gesprächssituationen aus verschiedenen Arbeitsbereichen der Kreisverwaltung. Die Bewerber erhalten die Aufgabe, anhand einer inhaltlichen Kurzanweisung einem rat-suchenden Bürger freundlich und kompetent weiterzuhelfen. Im Rahmen der persönlichen Vorstellung halten die Bewerber zunächst nach vorgegebenen Fragen und unter Zuhilfenahme von Präsentationsmedien einen Vortrag über die eigene Person. Dem schließt sich ein strukturiertes Interview an, in welchem konkrete Fragen – unter anderem zur

Motivation für die Bewerbung bei der Kreisverwaltung Viersen – gestellt werden. Darauf aufbauend wurden schließlich entsprechende Beobachtungsbögen entwickelt, anhand derer die Bewerber im Rahmen des Assessment-Centers die Verhaltensweisen und Fähigkeiten der Bewerber einstufen. Als Bewerber konnten dabei nicht nur Beschäftigte des Amtes für Personal und Organisation, sondern auch Amtsleiter aus anderen Fachbereichen gewonnen werden. Sämtliche Bewerber wurden umfangreich geschult, um eine einheitliche Verfahrensweise mit abgestimmten Beurteilungsmaßstäben sicherzustellen. Zusätzlich nehmen Vertreter des Personalrates, der Schwerbehindertenvertretung sowie die Gleichstellungsbeauftragte am Assessment-Center teil.

Die im Rahmen der Durchführung des Assessment-Centers gesammelten Erfahrungen und Eindrücke waren durchweg positiv. Der Verfahrensablauf und die erzielten Ergebnisse überzeugten nicht nur die mitwirkenden Vertreter des Kreises Viersen, sondern auch die teilnehmenden Bewerber. In entsprechenden Feedback-Bögen verwiesen nahezu alle Teilnehmer auf die angenehme Atmosphäre während des Verfahrens und gaben an, besonders im Bürgergespräch neue Aufgaben und Aspekte der Kreisverwaltung Viersen kennengelernt zu haben, die sie vorher nicht mit der Behörde in Zusammenhang gebracht hatten.

Als Konsequenz der erfolgreichen Durchführung des neuen Auswahlverfahrens für die Nachwuchskräfte des gehobenen Dienstes ist für das Auswahlverfahren 2012 nunmehr geplant, auch in den Verfahren der übrigen Verwaltungsbereiche statt des klassischen Vorstellungsgesprächs ein Assessment-Center durchzuführen.

Neukonzeption der Werbung

Die zweite wichtige Neuerung im Zusammenhang mit der Personalauswahl der Nachwuchskräfte betrifft die Aspekte Information und Werbung.

In der Vergangenheit wurde wiederholt festgestellt, dass bei den Bewerbern häufig ein erhebliches Informationsdefizit in Bezug auf die angebotenen Ausbildungen sowie die Arbeitsbereiche der Kreisverwaltung besteht. Gleichwohl spielt es für junge Menschen bei der Entscheidung für einen bestimmten Arbeitgeber eine bedeutende Rolle, wie viel-

fältig das künftige Aufgabengebiet ist und wie sich die persönlichen Entwicklungsperspektiven darstellen.

Im Rahmen des Auswahlverfahrens 2011 wurde daher die Bewerbung der kreiseigenen Ausbildungsangebote völlig neu konzipiert. Dabei war es ein besonderes Anliegen, mit den möglichen Bewerbern persönlich in Kontakt zu treten. Neben der Veröffentlichung eines neuen, von den eigenen Auszubildenden gestalteten Informationsflyers über die verschiedenen Ausbildungsangebo-

Der Berufsinformationstag stieß auf unerwartet hohe Resonanz. Zahlreiche Gespräche mit Teilnehmern verdeutlichten, wie wichtig es im Zusammenhang mit der Gewinnung von Nachwuchskräften für eine moderne Verwaltung ist, schon vor der Ausbildung konkrete Einblicke in die vielfältige Tätigkeit der Verwaltung zu geben. Der Berufsinformationstag soll daher künftig als feste Institution in der Nachwuchskräftegewinnung fortgeführt, und seine Angebote sollen zielgruppenorientiert ausgebaut und weiterentwickelt werden.



Interesse am Berufsinformationstag

te des Kreises Viersen lud die Kreisverwaltung daher am 11. Mai 2010 erstmals zum „Berufsinformationstag“ ins Kreishaus ein.

Die Veranstaltung bot ein umfassendes Informationspaket zu allen Aspekten rund um das Thema Ausbildung beim Kreis Viersen:

- Präsentationen der in der Kreisverwaltung angebotenen Ausbildungsplätze
- persönliche Beratung durch das Ausbildungsteam
- persönlicher Erfahrungsaustausch und Praxisbericht mit Auszubildenden aus allen angebotenen Ausbildungsberufen
- Informationsstände mit Flyern, Plakaten und Übersichten (z.B. zu den Studienverläufen in den neuen Bachelor-Studiengängen oder zum Ablauf des Auswahlverfahrens)
- allgemeine Informationen über den Kreis Viersen und die Kreisverwaltung

Optimistischer Ausblick

Mit dem strukturierten Auswahlverfahren und dem ergänzenden Berufsinformationstag sind die Weichen gestellt, um den künftigen Bedarf an Nachwuchskräften in qualitativer wie quantitativer Hinsicht decken zu können. Gleichzeitig werden junge Menschen bereits im Vorfeld ihrer Ausbildungs- und Berufswahl zielgruppengerecht durch umfassende und aktuelle Informationen unterstützt. Damit ist der Kreis Viersen auch unter den besonderen Herausforderungen des demografischen Wandels an die Personalwirtschaft gut aufgestellt, um optimistisch in die Zukunft blicken zu können.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



Ausbildungsplatzinitiative, bedarfsorientierte Qualifizierung und Gesundheitsförderung – wichtige Bausteine beim Kreis Siegen-Wittgenstein

Von Kreisdirektor Frank Bender und Sandra Born, Personalentwicklerin, Kreis Siegen-Wittgenstein

Der Kreis Siegen-Wittgenstein setzt seit vielen Jahren auf die Aus- und Fortbildung, um die rund 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedarfsgerecht zu qualifizieren und durch geeignete Nachwuchskräfte zu unterstützen. Insbesondere eine am tatsächlichen Bedarf orientierte Qualifizierung ist gerade in Zeiten eingeschränkter finanzieller Möglichkeiten wichtiger denn je.

Um den künftigen Bedarf an gut ausgebildetem Personal zu decken, beschäftigt die Kreisverwaltung Siegen-Wittgenstein zurzeit 36 Auszubildende in verschiedenen Ausbildungsberufen.

Ausbildungsplatzinitiative des Landrats

Im Rahmen der Ausbildungsplatzinitiative des Landrats wurden in den vergangenen Jahren zusätzliche Ausbildungsplätze zur Verfügung gestellt. Durch die Ausbildungsplatzinitiative soll jungen Menschen, die trotz intensiver Bemühungen keinen Ausbildungsplatz gefunden haben, die Chance auf einen Ausbildungsplatz gegeben werden. Die Auszubildenden werden bei Bedarf durch hausintern organisierten „Nachhilfeunterricht“, zum Beispiel in den Bereichen Deutsch, Mathematik oder Buchführung, unterstützt.

Um die Teamfähigkeit und den Zusammenhalt zu stärken, werden gemeinsame Aktivitäten wie ein Besuch im Hochseilgarten oder eine alle zwei Jahre zum Ausbildungsbeginn stattfindende mehrtägige Einführungsveranstaltung durchgeführt. Den Auszubildenden werden Hintergrundwissen zu Themen wie Zeitmanagement, Lerntechniken und kundenorientierter Umgang mit dem Bürger vermittelt und wertvolle Tipps für den Ausbildungsstart gegeben. Da Auszubildende aus verschiedenen Ausbildungsjahren und -berufen teilnehmen, profitieren die Neuen von dem Austausch.

Kooperation mit Unternehmen und Inlandspraktika

Um den Auszubildenden einen Einblick in Unternehmen der Privatwirtschaft zu vermitteln, wurde mit verschiedenen mittelständischen Unternehmen in der Region, zum Beispiel aus dem Bereich des Maschinenbaus,

eine Kooperation initiiert. Die Auszubildenden können im Rahmen von mehrwöchigen Praktika neue Erfahrungen sammeln, die ihr Verständnis und ihren Horizont erweitern. Darüber hinaus haben die jungen Leute die Möglichkeit, bei einer öffentlichen Verwaltung im Ausland ein mehrwöchiges Praktikum zu absolvieren. Sie kümmern sich um den Praktikumsanbieter, ihre Unterkunft und alle anderen Rahmenbedingungen selbst. Von diesem Angebot wurde in der Vergangenheit bereits mehrfach Gebrauch gemacht. Zielländer waren bisher Österreich, die USA und England. Zurzeit wird ein Konzept erarbeitet, das die Rahmenbedingungen für alle Ausbildungsberufe aufzeigen soll. Aktuell werden die Auszubildenden im Rahmen von Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit der regionalen Industrie- und Handelskammer, einem hiesigen Berufskolleg und der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Gelsenkirchen über das attraktive Angebot, das vom Kreis Siegen-Wittgenstein ausdrücklich unterstützt wird, informiert.

In 2011 wird außerdem erstmalig eine politische Bildungsfahrt mit allen Auszubildenden nach Berlin unternommen. Dadurch wird die besondere Bedeutung der öffentlichen Hand als Ausbilder für die jungen Nachwuchskräfte in besonderem Maße unterstrichen.

Zusätzliche, neben der regulären Ausbildung organisierte Aktivitäten und eine individuelle Unterstützung stärken eine langfristige Identifikation der Auszubildenden mit der Kreisverwaltung als zukünftiger Arbeitgeber. Dies ist besonders mit Blick auf die immer älter werdende Belegschaft von Bedeutung.

Bedarfsorientierte Qualifizierung – heute wichtiger denn je

Das Fortbildungskonzept der Kreisverwaltung Siegen-Wittgenstein umfasst hausinterne Seminarangebote für den Bereich der

Schlüsselkompetenzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte. Je nach Thema sind die Seminare für alle Führungskräfte verpflichtend, zum Beispiel „Suchtprävention“, „Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz“ und „Jährliches Mitarbeitergespräch“; weitere Seminare auf freiwilliger Basis ergänzen das Angebot. Ziel ist, die Führungskräfte in ihrer Führungstätigkeit zu stärken und zu unterstützen.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird jährlich ein Fortbildungsraster erstellt, das mögliche Seminarthemen für einzelne Zielgruppen in verschiedenen Fortbildungsbereichen umfasst, beispielsweise Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Gesundheitsmanagement. Die Seminarthemen orientieren sich an aktuellen Entwicklungen:

- Moderations- und Präsentationstechniken
- Umgang mit Konflikten – Konfliktmanagement
- Leistungsstark, fit und flexibel – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 50 plus
- Erfolgreiche Strategien für Beschwerdesituationen
- Motivation erhalten, Arbeitsfreude steigern
- Der erfolgreiche Umgang mit schwierigen Menschen
- Innere Widerstandskräfte mobilisieren – Krisenzeiten besser überstehen.

Zukünftig werden sich, gerade durch den demografischen Wandel, weitere Zielgruppen herausbilden. Die Rückmeldungen aus den Mitarbeiter- beziehungsweise Qualifizierungsgesprächen bieten einen weiteren Ansatzpunkt für die Planungen. Die fachlich notwendigen Fortbildungen realisieren die Fachservices in eigener Zuständigkeit. Dafür stehen eigene Fortbildungsbudgets zur Verfügung.

Die enge Zusammenarbeit zwischen der Personalentwicklung und der Gleichstellungs-

beauftragten hat zum Ziel, gleichstellungsrelevante Aspekte im Bereich der Fortbildung herauszuarbeiten und die Maßnahmen des gemeinsam erarbeiteten Frauenförderplans aktiv umzusetzen. Themen wie „Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf“ und „Aus- und Fortbildung“ bilden einen Schwerpunkt. Insbesondere die Information der beurlaubten Kolleginnen und Kollegen über ein internetbasiertes Informationsportal und die individuelle Qualifizierung von Kolleginnen und Kollegen vor dem Wiedereinstieg stellen eine wichtige Aufgabe dar. Gemeinsam initiierte Frauenförderprojekte wie beispielsweise „Frauen in Fach- und Führungspositionen“ und Informationsveranstaltungen runden die Zusammenarbeit ab.

Betriebliche Gesundheitsförderung lohnt sich

Ergänzt wird das Fortbildungsangebot durch die Aktionen und Angebote des Arbeitskreises Gesundheit, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Arbeitsbedingungen so gesund wie möglich zu gestalten und das Bewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die eigene Gesundheit zu fördern. So wurden in der Vergangenheit beispielsweise Gesundheits- und Bewegungskurse zu Themen wie Raucherentwöhnung, Genussvoll abnehmen, Stressbewältigung, Herzgesunde Ernährung, Fettbewusst Essen, Aqua-Fitness, organisierte Wanderungen, eine Beteiligung am Firmen-Lauf der AOK, Beteiligungen an Aktionen wie „Mit dem Rad zur Arbeit“ und regelmäßige Gesundheitstipps angeboten. Der Arbeitgeber beteiligt sich in der Regel zu 20 Prozent an den Kurs-

kosten. Weitere regelmäßige Angebote, wie zum Beispiel Vorträge und Aktionen zur Vorbeugung von Darmkrebs, Brustkrebs und Hautkrebs, Gesundheits-Checks und die jährliche Gripeschutzimpfaktion können von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Kreisverwaltung Siegen-Wittgenstein kostenlos genutzt werden.

Es ist spürbar, dass die psychischen Belastungen in den letzten Jahren zugenommen haben. Veränderte Rahmenbedingungen erfordern eine größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit und eine höhere Belastungsfähigkeit.

Um die konkreten Auswirkungen bei der Kreisverwaltung Siegen-Wittgenstein zu ermitteln, wird seit 2006 unter der Leitung unserer Betriebsärztin eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Arbeitsbelastungen, die im Arbeitsschutzgesetz gesetzlich verankert ist, durchgeführt.

Ziele der Gefährdungsbeurteilung sind, negative Stressfaktoren zu identifizieren und zu reduzieren und die positiven Anti-Stressfaktoren, die sogenannten Ressourcen, zu fördern.

Dazu werden Beobachtungsinterviews am Arbeitsplatz und eine anonyme Befragung mithilfe persönlicher Fragebögen durchgeführt. Die Auswertung, Rückmeldung und Erstellung eines Maßnahmenplans garantieren die Nachhaltigkeit.

Der Kreis Siegen-Wittgenstein hat sich außerdem 2009 entschieden, zwei betriebliche Ansprechpersonen für psycho-soziale Begleitung beim Landschaftsverband Westfalen-Lippe ausbilden zu lassen. Es handelt es sich um ein niedrigschwelliges Angebot für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Füh-

rukungskräfte. Die beiden Kolleginnen bieten Unterstützung und Hilfestellung bei Krisensituationen im Arbeitsalltag, indem sie

- Betroffenen, Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften geeignete Lösungswege aufzeigen,
- über die nötigen Kontakte zu Institutionen außerhalb der Kreisverwaltung verfügen, um schnelle und gezielte Hilfestellung anbieten und einleiten zu können und
- Betroffenen, Kolleginnen und Kollegen und Führungskräften im betrieblichen Alltag als Gesprächspartnerinnen zur Verfügung stehen.

Die beiden betrieblichen Ansprechpersonen für psycho-soziale Begleitung ergänzen das Angebot unserer beiden betrieblichen Ansprechpersonen Sucht, die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Vorgesetzten frühzeitig zur Verfügung stehen, die sich aus Eigeninitiative heraus über ihre selbst wahrgenommene Suchtproblematik oder Risikokonsum informieren wollen oder die von Vorgesetzten auf das innerbetriebliche Hilfeangebot aufmerksam gemacht wurden.

Trotz eingeschränkter finanzieller Möglichkeiten ist ein ausgewogenes Qualifizierungs- und Unterstützungsangebot möglich, wenn sich das Angebot an den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte orientiert.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



Ein griechischer Klassiker in westfälischem Gewand: Mentoring im Münsterland

Von Irmgard Ruhe, Haupt- und Personalamt, Kreis Warendorf

Eine besonders intensive Form der interkommunalen Zusammenarbeit ist das Projekt Mentoring im Münsterland. Denn hier begegnen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Verwaltungen und von unterschiedlichen Hierarchieebenen auf Augenhöhe. Erfahrene Führungskräfte unterstützen jüngere Kolleginnen und Kollegen. Ein Austausch, der für alle Seiten gewinnbringend ist.

Schon die alten Griechen betrieben mit Mentoring moderne Personalentwicklung. Der Sage nach bat Odysseus vor seiner Abfahrt nach Troja seinen Freund Mentor, sein Haus zu beaufsichtigen und seinen Sohn Telemachos zu erziehen. Die Göttin der Klug-

heit – Pallas Athene – erschien in Mentors Gestalt, um Telemachos beratend beizustehen. Damit war das Mentoring als „Lernen am erfolgreichen Vorbild“ geboren. Das Prinzip: Eine erfahrene Person (Mentorin/Mentor) gibt eine Zeit lang ihr fachliches Wissen

oder ihr Erfahrungswissen an eine unerfahrenere Person (Mentee) weiter und unterstützt sie so in ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung.

Und wie kam das Mentoring nun in die neuzeitlichen Kommunen des Münsterlandes?

Bereits 2005 haben Gleichstellungsbeauftragte und Personalentwicklerinnen verschiedener münsterländischer Gebietskörperschaften erkannt, welche großen Chancen im Mentoring liegen.

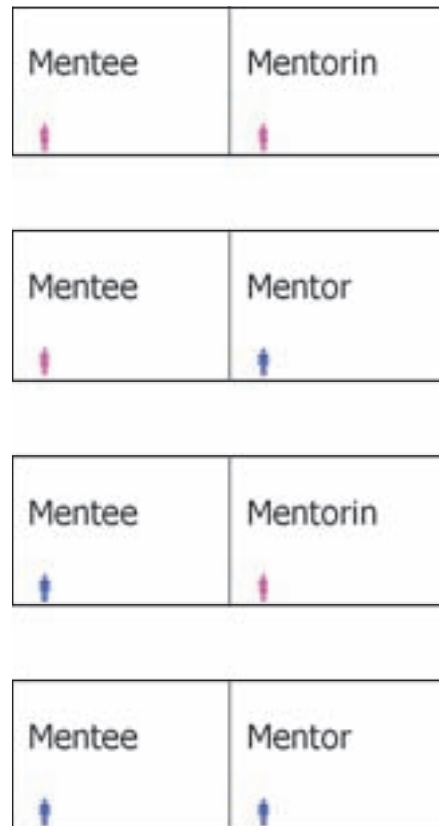
Die Mentees erhalten ein Angebot zur strategischen Berufswegeplanung mit dem Zusatzeffekt, dass sie einen Einblick in die Arbeit einer anderen Verwaltung bekommen. Sie haben am Praxiswissen erfahrener Führungskräfte teil und entwickeln an konkreten beruflichen Fragestellungen ihre Fähigkeiten und Positionen weiter. Ihr bisheriges berufliches Schaffen können sie reflektieren und entsprechend andere Handlungsweisen einsetzen. Mentees können sich mit diesem Förderinstrument ihrer Fähigkeiten selbst bewusst werden – und dieses Wissen für weitere Karriereschritte nutzen lernen.

Die Mentorinnen und Mentoren lernen die Sichtweise in der Regel jüngerer Menschen kennen und können ihre eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch besser verstehen. Sie bereiten sich auf Fragen nach Führungstipps und auf Reflexionsgespräche vor und führen sich so ihr eigenes Handeln noch mal strukturiert vor Augen. Auch sie bekommen einen Eindruck von der Arbeit auf anderen Hierarchiestufen in anderen Verwaltungen.

Auf der Grundlage dieser Ideen haben die Initiatorinnen die Planungen für das interkommunale Pilotprojekt in Zusammenarbeit mit dem Studieninstitut Westfalen-Lippe aufgenommen. Ausgangspunkt war der Gedanke, dass mit dem Personalentwicklungsinstrument Mentoring gezielt der weibliche Führungsnachwuchs gefördert werden sollte. An dem Pilotprojekt waren 16 weibliche Mentees und 16 Mentorinnen aus fünf Verwaltungen beteiligt (Stadt Münster, Stadt Rheine, Stadt Emsdetten, Kreis Steinfurt, Landschaftsverband Westfalen-Lippe).

Der Erfolg des Pilotprojektes hat die Veranstalterinnen dazu ermutigt, für die Zeit von September 2009 bis September 2010 ein Folgeprojekt aufzulegen. Der interkommunale Zusammenarbeit gehört die Zukunft sind sowohl Landrat Dr. Olaf Gericke als auch Personaldezernent und Kämmerer Dr. Stefan Funke überzeugt. Als es zum zweiten Mal hieß "Mentoring im Münsterland – Gemeinsam erfolgreich" ist der Kreis Warendorf neben dem Kreis Steinfurt, den Städten Münster, Rheine, Greven sowie den Gemeinden Laer und Ostbevern mit zwei Mentees und einer Mentorin eingestiegen. Die guten Erfahrungen mit dem Mentoring aus dem Pilotprojekt wollten die Gleichstellungsbeauftragten und Personalentwicklerinnen den männlichen Kollegen, egal ob als Mentee oder Mentor, nicht vorenthalten. Das zweite Projekt zum "Mentoring im Münsterland" haben sie deshalb auch für Männer geöffnet.

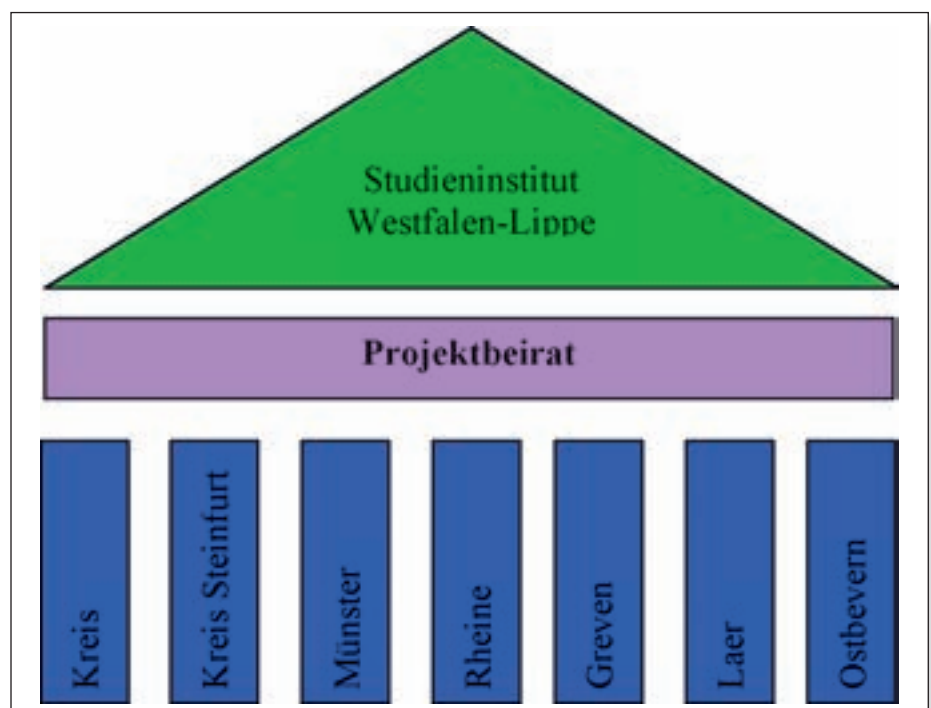
In der münsterländischen Version des interkommunalen Mentoring sind jetzt folgenden Tandems möglich:



nen, männliche Mentees können ihre sozialen Kompetenzen am Vorbild einer Mentorin erweitern.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist das Cross-Mentoring. Im Cross-Mentoring kommen die Mentees aus einer anderen Verwaltung als die erfahrenen Führungskräfte, die sie begleiten. So wird der Blick über den eigenen Tellerrand hinaus geöffnet. Ohne Rücksicht auf hierarchische Verknüpfungen und frei vom Alltagsgeschäft werden vertrauensvolle Gespräche möglich, die die Mentees im eigenen Haus so nicht führen könnten. Die Mentees tauschen mit ihren Mentorinnen und Mentoren Informationen und Meinungen aus unterschiedlichen Verwaltungskulturen aus. Gerade, weil in dem Projekt kommunale Gebietskörperschaften unterschiedlichster Größenordnungen wie kreisangehörige Gemeinden und Städte, kreisfreie Städte und Kreise vertreten sind, erfahren Mentorinnen, Mentoren und auch die Mentees viel Neues über die Arbeit in Institutionen mit anderen Strukturen.

Bei einem Projekt dieser Größenordnung sind viele Interessen und Gesichtspunkte der beteiligten Personen und Institutionen miteinander abzustimmen. Diese organisatorischen Aufgaben übernimmt der Projektbeirat. Er setzt sich zusammen aus Vertreterinnen und Vertretern der einzelnen Kommunen, in der Regel Gleichstellungsbeauftragte oder Fachleute aus dem Personalbereich.



Der Austausch in den geschlechtsgemischten Tandems trägt dazu bei, unterschiedliche Sichtweisen von Männern und Frauen im Arbeitsalltag zu verstehen. Frauen können von beruflich erfolgreichen Mentoren ler-

Der Projektbeirat

- führt interessierte Kommunen zusammen,
- gewinnt die Mentees und Mentorinnen,
- stellt die Tandems zusammen,

- bereitet inhaltlich die Workshops vor und nach,
- koordiniert die Zusammenarbeit mit dem Studieninstitut Westfalen-Lippe.

Gerade aus dem Cross-Mentoring ergeben sich organisatorische Herausforderungen eigener Art für die Zusammenstellung der Tandems: Niemand kennt alle Mentees und Mentorinnen. Diese Klippe wird in einem halbtägigen „Kennenlernworkshop“ umschifft. Dort stellen sich die Mentees dem Projektbeirat und den anderen Mentees vor. Sie legen ihre Erwartungen und Wünsche an das Projekt und an die Rat gebende Person dar.

Kriterien für die Tandembildung sind:

- Mentee und Mentorin/Mentor arbeiten in verschiedenen Verwaltungen
- Mentee und Mentorin/Mentor stehen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen
- Mentorin/Mentor ist (berufs-)älter
- Persönliche Motivationslage
- Vergleichbare Fachbereiche oder nach Wunsch auch "konträre" Besetzung zum eigenen Lebens- und Berufsverlauf

Der Projektbeirat trifft sich kurz nach dem Kennenlernworkshop und ordnet anhand der auf Flipcharts festgehaltenen Kurzpräsentationen die Mentorinnen und Mentoren zu. Am Vormittag des Startworkshops begegnen sich die Tandems zum ersten Mal. Erst dort wird das Geheimnis gelüftet: Wer ist meine/mein Mentee, wer ist meine Mentorin/mein Mentor? Der erste Kontakt wird geknüpft und die ersten Vereinbarungen zu den Mentoringterminen werden getroffen. Die Gruppe der Mentees und die Gruppe der Mentorinnen und Mentoren klären ihre Aufgaben und Rollen sowie die Spielregeln und Kommunikationstechniken für das Mentoring. Dieser Workshop wird von einer externen Moderatorin geleitet. In den monatlichen Treffen von Mentee und Mentorin/Mentor läuft dann die Arbeit in den Tandems ab. Die Grundregel ist, dass die Mentees die bis zu zweistündigen Treffen vorbereiten und zu ihrer Mentorin oder zu ihrem Mentor fahren. Hilfreich ist es aber auch, wenn die Mentorinnen und Mentoren das Arbeitsumfeld ihrer Mentees vor Ort kennengelernt haben.

Als Mentorinnen und Mentoren waren auch im zweiten Durchlauf des Projektes hochrangige kommunale Führungskräfte tätig. „Alle Mentorinnen und Mentoren haben Führungspositionen inne, unter ihnen sind

Amtsleiterinnen und Amtsleiter, Dezernenten, eine Bürgermeisterin und zwei Bürgermeister. Sie machen damit die Bedeutung dieses für die beteiligten Kommunen noch recht neuen Personalentwicklungsinstrumentes deutlich“, war sich der Projektbeirat einig. Nach gut einem Drittel der Projektdauer ist es Zeit für einen „Boxenstopp“. In einem halbtägigen Zwischenbilanzworkshop werden die bisherigen Erfahrungen ausgetauscht und aufbereitet. Mentees und Mentorinnen/Mentoren lassen zunächst getrennt voneinander den bisherigen Mentoringprozess Revue passieren. Anschließend stellt eine externe Moderatorin für allen Teilnehmenden weitere Instrumente zur Analyse und Reflexion von Besprechungsthemen vor. Wenn notwendig, können die Tandems oder auch der Projektbeirat nach diesem Tag Veränderungen vornehmen.

Zum Abschluss des zweiten interkommunalen Projektes „Mentoring im Münsterland“ haben sich die 21 Mentorinnen und Mentoren und ihre Mentees in feierlichem Rah-

werkarbeit der Mentees untereinander zu fördern. Deshalb hatten die Mentees bereits im Zwischenbilanzworkshop die Aufgabe bekommen, in einem gemeinschaftlichen Werk ihr Resümee zum Mentoring zu ziehen. Mit viel Humor haben sie ihre Aufgaben erfüllt. In einem Theaterstück stellten sie das Arzneimittel „Mentoring Forte“ und seine Markteinführung vor. Im Beipackzettel der unter den Gästen ausgegebenen Probepackungen waren die Anwendungsgebiete definiert: „Mentoring Forte“ fördert die Personalressourcen und trägt zum Aufbau von Führungsqualität bei. Dieses einzigartige Produkt verbindet beruflichen und persönlichen Gewinn.

Dieses Fazit der Mentees war Anlass genug, die dritte Auflage des Projektes in Angriff zu nehmen. Neben den Kreisen Warendorf und Steinfurt, den Städten Münster, Greven und Rheine werden ab Herbst 2011 auch die Städte Ahlen und Gronau als Neulinge dabei sein, wenn es wieder heißt: „Mentoring im Münsterland – Gemeinsam erfolgreich“.



Startworkshop im September 2009

men getroffen, um miteinander auf ihre gemeinsame Arbeit der letzten zwölf Monate zurückzublicken. Ein Aspekt des interkommunalen Mentoring war es auch, die Netz-

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



„Gelebte Führung“ lernen – Trainee- und Führungsnachwuchsförderprogramm im Rhein-Erft-Kreis

Von Marion Groß M.A., Personalentwicklerin, Rhein-Erft-Kreis

Um die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes zu erhalten und auszubauen, gilt es, zukünftige Entwicklungen und gesellschaftliche Trends zu erkennen, sie auf ihre Relevanz für die eigene Aufgabenerfüllung zu überprüfen und daran orientiert frühzeitig Handlungsfelder abzuleiten. Neben der Bewältigung des demografischen Wandels sind die gestiegenen Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger, eine sich ständig ändernde Aufgabenstruktur und angesichts der fortschreitenden technologischen Entwicklung eine Steigerung der Prozesseffizienz zentrale Herausforderungen einer strategischen Personalentwicklung. Ein bisher wenig beachtetes Handlungsfeld im öffentlichen Dienst ist das professionelle Personalmarketing mit positivem Arbeitgeberimage. Vor dem Hintergrund des prognostizierten Fachkräftemangels wird sich nicht nur die Konkurrenz des öffentlichen Dienstes mit dem freien Markt, sondern auch die Konkurrenz zwischen den Behörden verschärfen. Ein Differenzierungsfaktor in diesem Wettbewerb stellt unter anderem auch die Art und Weise der „gelebten“ Führung dar. Denn der Wertewandel und die zunehmende Komplexität von Sachverhalten erfordern ein neues Führungsverständnis und neue Führungskompetenzen in kommunalen Verwaltungen.

Führungskräfte sind Vorbilder mit besonderer Verantwortung. Von ihren Kompetenzen, von ihrer Motivationsfähigkeit und von ihrer Identifikation mit der eigenen Verwaltung hängt maßgeblich die Leistungsfähigkeit der Gesamtverwaltung ab.

Neben der fachlichen Kompetenz einer Führungskraft kommen somit der Persönlichkeit und der Sozial- und Methodenkompetenz wesentliche Rollen zu. Von besonderer Bedeutung sind – ebenso wie bei der Erstausbildung – die Förderung der Ressourcen, der Fähigkeiten und der Schlüsselkompetenzen. Für die berufliche Weiterbildung ergibt sich hieraus die Notwendigkeit, solche Qualifikationen gezielt zu entwickeln.

Der Rhein-Erft-Kreis startete daher am 1. April 2011 ein zweijähriges Trainee- und Führungsnachwuchsförderprogramm. Das Förderprogramm wurde vom Kreistag als Kombinationsmodell beschlossen und umfasst eine gemeinsame Schulung von externen Trainees und internen Führungsnachwuchskräften. In den nordrhein-westfälischen Landkreisen ist dieses Programm einzigartig.

Obwohl die Teilnahme an dem Programm weder einen Anspruch auf die Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis, noch eine Garantie auf die Übertragung einer Führungsfunktion bedeutete, war das Interesse enorm. Für die vier extern zu besetzenden Stellen gingen 534 Bewerbungen ein. Voraussetzung für die Teilnahme war der Nachweis eines Universitätsabschlusses in einer Geistes-, Gesellschafts- oder Rechtswissenschaft bzw. Volks- oder Betriebswirtschaft. Berufserfahrung war keine Einstellungsvoraussetzung. Intern standen zehn Plätze zur Verfügung; darauf bewarben sich 49 Personen. Das Förderprogramm richtete sich an Bedienstete des gehobenen Dienstes der Kreisverwaltung.

Mit der Umsetzung des Personalentwicklungsbausteins „Führungsnachwuchsför-

derung“ beabsichtigt der Rhein-Erft-Kreis, die strategisch benötigten Führungskompetenzen frühzeitig zu vermitteln und eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Führungskultur zu bewirken. Das Trainee- und Führungsnachwuchsförderprogramm umfasst eine systematische und praxisnahe Vermittlung von Führungskennntnissen und Führungsinstrumenten. Die nachhaltige Erhöhung und Sicherung der Führungskompetenz steht dabei im Vordergrund.

Die Kombination von externen und internen Trainees hat darüber hinaus zum Ziel, eine Win-win-Situation für alle Teilnehmenden zu erreichen:

Die externen Trainees bringen Erfahrungen aus dem Hochschulbereich und die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zu gesellschaftlichen Entwicklungen mit. Mit ihrem Blick von außen ermöglichen sie den internen Trainees, bekannte und vertraute Arbeitstechniken mit neuen Handlungsalternativen zu verknüpfen. Die internen Trainees verfügen hingegen in der Regel über mehrjährige Berufserfahrung, die fundierte Verwaltungskennntnisse sowie Erfahrungen im Umgang mit der hierarchischen Linienorganisation und den damit verbundenen Arbeitsabläufen umfasst.

Die internen Trainees sind für die Dauer des Förderprogramms nicht freigestellt. Da die externen Trainees in den zwei Jahren die Chance erhalten sollen, die Verwaltung als Ganzes kennenzulernen und gleichzeitig auf eine Gleichbehandlung mit den internen geachtet wird, werden sie verschiedenen Organisationseinheiten zugewiesen, in denen sie jeweils sechs Monate Praxiserfahrung sammeln. Dabei orientieren sich die Einsatzbereiche an den Praxismodulen des Bachelor-Studiengangs, das heißt dem Personalmanagement, der Ordnungsverwaltung und der Leistungsverwaltung. Für alle Praxisabschnitte werden Ziele definiert und schriftlich fixiert.

Während des gesamten Programms werden alle Trainees sowohl von den jeweiligen Vorgesetzten als auch von einer Mentorin beziehungsweise einem Mentor aus der Kreisverwaltung betreut.

Das Förderprogramm sieht folgende Bausteine vor:

• Auswahl

Um eine weitgehend objektive Bewerberauswahl treffen zu können, fanden die Auswahlgespräche mit 12 externen und mit allen internen Bewerberinnen und Bewerbern in Form von einstündigen strukturierten und von dem Beratungsinstitut „zfm“ (zentrum für management- und personalberatung | Bonn) moderierten Interviews statt. Ein wichtiger Bestandteil des Auswahlverfahrens waren die Feedback-Gespräche. Einerseits sollte damit die Wertschätzung gegenüber den nicht ausgewählten Personen zum Ausdruck gebracht, andererseits sollten mit dem Aufzeigen individueller Entwicklungswege motivationsfördernde Alternativen dokumentiert werden.

• Zielvereinbarungen

Alle Trainees schließen zu Beginn und für die Dauer des gesamten Förderprogramms mit ihren direkten Vorgesetzten sowie den Mentorinnen und Mentoren Zielvereinbarungen zur Überprüfung der individuellen Lernerfolge ab.

• Qualifizierungsmaßnahmen

Das Programm startet mit vier Seminaren à zwei Tage, die als Pflichtmodule konzipiert sind und die Vermittlung von Basiswissen zum Führungsverhalten zum Ziel haben. Die Inhalte sind vorab festgelegt. Darüber hinaus sollen verschiedene Aufbau-seminare als Wahlmodule angeboten werden, aus denen die Teilnehmenden bedarfsorientiert vier Seminare ebenfalls à zwei Tage auswählen. Ziel ist hier die Ver-

mittlung von Führungsinstrumenten und deren Handhabung.

- **Coachingprozess**

Alle Trainees nehmen an Coaching-Sitzungen teil. Geplant ist ein begleitendes Coaching mit reflektierendem Charakter, in dem auch Elemente der kollegialen Beratung vermittelt werden.

- **Kaminabende**

Es finden drei Themenabende, sogenannte Kaminabende statt, zu denen jeweils ein oder mehrere Gäste (beispielsweise der Landrat) eingeladen werden. Die Inhalte der Kaminabende werden im Vorfeld in Zusammenarbeit mit den Trainees und der Personalentwicklung festgelegt. Strategische Führungsthemen sollen den Kern der Kamingespräche bilden.

- **Veränderungsprojekte**

Ein wesentlicher Bestandteil des Förderprogramms stellen die Veränderungsprojekte dar, mit deren Umsetzung Kenntnisse im prozessorientierten Arbeiten ausgebaut und intensiviert werden sollen. Die Trainees konzipieren und führen in Kleingruppen mit drei beziehungsweise vier Personen – soweit möglich – die Veränderungsprojekte durch. In einer Abschlussveranstaltung werden die Ergebnisse von den Trainees präsentiert. Die Themen der Veränderungsprojekte legt die Verwaltungsführung fest.

- **Individuelle Entwicklungsgespräche und Personalentwicklungsmaßnahmen**

Das Beratungsinstitut „zfm“ führt vor Abschluss des Förderprogramms mit jeder und jedem Trainee ein individuelles Entwicklungsgespräch durch, das schriftlich festgehalten wird. Die Ergebnisse dieses Gespräches führen zu einer Potenzial-einschätzung, die auch der Personalentwicklung mitgeteilt wird. Sie ist dann Bestandteil weiterführender Personalentwicklungsmaßnahmen.

- **Lerngruppen**

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Förderprogramms ist der Netzwerkcharakter für die Trainees. Ziel ist, dass diese Netzwerkbildung nachhaltig wirkt und auch nach Beendigung des Programms Bestand hat. Deshalb werden den Trainees sowohl der Umgang mit Lerngruppen als auch die



Die „Offiziellen“ des Rhein-Erft-Kreises, erste Reihe mittig Landrat Werner Stump, und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Förderprogramms.

wesentlichen Elemente von Lerngruppen vermittelt.

- **Schulung der Mentorinnen und Mentoren sowie der direkten Vorgesetzten**

Neben einer Informationsveranstaltung zur Rollenklärung und Handlungssicherheit für die Mentorennen und Mentoren sind zwei moderierte Treffen geplant, die einerseits den Erfahrungsaustausch untereinander und andererseits eine kollegiale Beratung bei Problemlösungsprozessen zum Ziel haben.

Die Vorgesetzten der Trainees sind von den Auswirkungen des Förderprogramms in besonderer Weise betroffen. Einerseits stehen ihnen aufgrund der zusätzlichen Arbeitsbelastung durch die Teilnahme am Förderprogramm ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr hundertprozentig zur Verfügung, andererseits birgt diese Teilnahme die Gefahr, leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einem erfolgreichem Abschluss zu verlieren. Da sie gleichzeitig eine unterstützende und motivierende Rolle gegenüber den Trainees einnehmen sollen, wird auch diesem Personenkreis die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und zur kollegialen Beratung geboten.

- **Rückkoppelungsschleifen**

Zwischen der Personalentwicklung und dem mit der Durchführung der Maßnahmen beauftragten Beratungsinstitut „zfm“ finden regelmäßige Feedbackgespräche statt, um Bedarfsermittlungen beziehungsweise bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen, vorab festgelegten Lernziele zu kontrollieren und – soweit möglich – den Praxistransfer zu überprüfen.

Mit der Umsetzung des Förderprogramms möchte der Rhein-Erft-Kreis ein neues Verständnis von Führung in der Verwaltung etablieren. Führung soll nicht mehr nur anordnen und zuweisen. Führung soll vielmehr die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum eigenen Handeln motivieren, Flexibilität fördern und eigene Gestaltungsalternativen eröffnen. Führungskräfte sollen die Balance zwischen Vertrauen, Offenheit, Dialog und rationaler Durchführung von Managementaufgaben erkennen und anwenden. Das Förderprogramm ist dazu ein wesentlicher Baustein.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



Rheinisch-Bergischer Kreis: Attraktive Ausbildung – vielseitige Einsatzmöglichkeiten

Von Kreisdirektor Dr. Erik Werdel,
Rheinisch-Bergischer Kreis

Um für zukünftige Aufgaben gerüstet zu sein, hat der Rheinisch-Bergische Kreis ein breites Angebot im Bereich der Aus- und Fortbildung seiner Mitarbeiter entwickelt. Die Vielfalt der Arbeitsfelder und Förderangebote machen die Kreisverwaltung auch für Nachwuchskräfte attraktiv.

Die Verwaltung des Rheinisch-Bergischen Kreises beschäftigt etwa 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der Eigenschaft als Arbeitgeber hat die Kreisverwaltung nicht nur ein Interesse an Optimierungen im Sinne von Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Innovationsfähigkeit, sie hat auch für angemessene Arbeitsbedingungen Sorge zu tragen. Im Rahmen der Personalbewirtschaftung ist es erforderlich, die Rahmenbedingungen für den Erhalt und die weitere Steigerung der Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung zu schaffen. Der quantitative und qualitative Personalbestand der Kreisverwaltung ist der maßgebliche Faktor um diese Zielrichtungen auch zukünftig bewältigen zu können.

Ein ganz wichtiger Baustein der Personalentwicklung ist die Ausbildung von Nachwuchskräften. Der Rheinisch-Bergische Kreis bildet im nichttechnischen Verwaltungsdienst im gehobenen und im mittleren Dienst sowie Verwaltungsfachangestellte aus. Im gehobenen Dienst ist für die Auszubildenden ab dem Einstellungsjahrgang 2010 der Bachelor-Studiengang mit den alternativen Abschlüssen Bachelor of Laws oder Bachelor of Arts eingeführt worden. Auch Mitarbeitenden des mittleren Dienstes bietet die Kreisverwaltung die Möglichkeit des Aufstiegs in den gehobenen Dienst. Aktuell hat der Rheinisch-Bergische Kreis insgesamt 19 Auszubildende im gehobenen Dienst, acht Auszubildende im mittleren Dienst und acht Verwaltungsfachangestellte.

Die Einstellung von Nachwuchskräften für den allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienst und die Zulassung zum Aufstieg erfolgt bedarfsorientiert, an den tatsächlich prognostizierten kurz- und mittelfristigen Bedarf angepasst.

Dabei werden auch die Personalabgänge durch das Ausscheiden von Mitarbeitenden (Altersteilzeit, Rente, Pension, Versorgung) sowie die Zugänge von Personal durch die Rückkehr von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer Elternzeit oder Beurlaubung sowie den erfolgreichen Abschluss der Auszubildenden der kommenden Jahre berücksichtigt. Durch die Entscheidung, bedarfsorientiert auszubilden, konnte in der Vergangenheit die Übernahme aller Auszubildenden gewährleistet werden.

Um zukünftig auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung auf eine gute Bewerberlage zurückgreifen zu können und motivierte und qualifizierte Auszubildende zu finden, betreibt die Kreisverwaltung aktive Werbung. Besonders wichtig erscheint es dem Rheinisch-Bergischen Kreis, dabei auf die Vielseitigkeit der Verwaltungsaufgaben und die verantwortungsvollen Themen hinzuweisen. Die Attraktivität der Ausbildung sowie der späteren Einsatzmöglichkeiten bei der Kreisverwaltung sollen dargestellt werden. Die Akquise neuer Nachwuchskräfte gestaltet sich vielfältig. Insbesondere gehört hierzu die Präsenz auf Ausbildungsmessen oder die Teilnahme an Informationsveranstaltungen, die an Schulen durchgeführt werden. Dabei wird auf neue Kommunikationstechniken gesetzt. Mittels Podcast und Chat können sich Jugendliche auf der Homepage der Kreisverwaltung informieren und die Ausbildungsleitung steht für Rückfragen zur Verfügung. Im Internet finden sich zudem die aktuellen Stellenausschreibungen, Informationen zum Bewerbungs- und Auswahlverfahren sowie zu den einzelnen Ausbildungsberufen und zur Hospitation.

Hospitation: fester Bestandteil der Ausbildung

Den Nachwuchskräften des Rheinisch-Bergischen Kreises wird bereits im Rahmen ihrer Berufsausbildung die Möglichkeit eröffnet, durch Hospitieren in verschiedenen betrieblichen Einrichtungen der Wirtschaft und Industrie zusätzliche Kenntnisse über Berufsbilder, -bedingungen, betriebliche und betriebswirtschaftliche Elemente, Dienstleistungsaspekte und Kundenkontakte sowie Merkmale der verschiedenartigen Ausbildungsgänge und -inhalte vermittelt zu bekommen.

Durch die Hospitation wird frühzeitig eine Vergleichsmöglichkeit zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst geboten, was im Rahmen des gegenseitigen Austauschs für beide Seiten Einblicke in und Verständnis für die jeweilige Arbeitswelt ermöglicht und insgesamt zu einer erweiterten Sichtweise und Reflexion des eigenen Verhaltens bereits während der Ausbildungsphase führen kann.

Die Auszubildenden hospitieren für einen Zeitraum von jeweils drei bis vier Wochen. Soweit möglich, erfolgt zeitgleich ein Einsatz der Azubis des jeweiligen Partnerbetriebes bei der Kreisverwaltung. Insgesamt wird diese Form des Austauschs durch die Nachwuchskräfte als sehr positiv gewertet und stellt daher eine echte Bereicherung für die Ausbildung dar.

Die Hospitation steht im Rahmen der Fortbildung auch allen übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen.

Doch mit der Gewinnung neuer qualifizierter und motivierter Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter allein ist den zukünftigen Herausforderungen nicht zu begegnen.

Auch die Fortbildung aller Kolleginnen und Kollegen ist wesentlich für den Erhalt und die Weiterentwicklung der fachlichen sowie der persönlichen Kompetenzen. Nur so ist es möglich, eine optimale Aufgabenwahrnehmung mit gesunden und leistungsfähigen Mitarbeitenden für die Zukunft sicherzustellen.

Fortbildungsprogramm nach dem Baukastenprinzip



Baukastenprinzip bedeutet, dass einzelne Fortbildungsmodulare thematisch oder zielgruppenorientiert zusammengefasst werden. So wird den Beschäftigten ein Gesamtpaket an möglichen Fortbildungen zu einem Thema beziehungsweise zu einer Zielgruppe aufgezeigt.

Die Beschäftigten können im Intranet mehrere Einstiegsmöglichkeiten nutzen, um das für sie passende Angebot zu finden:

- Zielgruppenorientierte Suche
- Themenorientierte Suche
- Alphabetische Suche A-Z und
- Suche nach Stichwörtern



Neu an diesem Angebot ist, dass viele der Fortbildungsmodulen nur maximal einen halben Tag in Anspruch nehmen, vielfach sogar nur zwei Stunden. Gerade im IT-Bereich werden weniger „Komplett-Schulungen“ angeboten, sondern bestimmte Einzelthemen vertieft, wie zum Beispiel „Serienbriefe mit Word erstellen“ statt „Aufbaukurs Word“.



Dieses Angebot kostet weniger Zeitaufwand und ermöglicht die Konzentration auf Problemstellungen. Gerade Teilzeitkräften kommt dieses Angebot zugute.

Darüber hinaus wird eine Vielzahl von Fachfortbildungen externer Anbieter bezogen auf die jeweilige konkrete Aufgabenstellung einzelner Kolleginnen und Kollegen angeboten. Im Fortbildungsangebot sind auch E-Lear-



ning-Module integriert. Diese werden wohl dosiert eingesetzt, um einerseits die Beschäftigten nicht zu überfordern, sie aber andererseits an diese neue Art des „Online-Lernens“ zu gewöhnen. Vielfach gibt es auch kostenlose E-Learning-Angebote anderer Anbieter, die gut ins eigene Fortbildungsangebot integriert werden können (zum Beispiel Einführung in NKF oder IT-Sicherheitstraining).

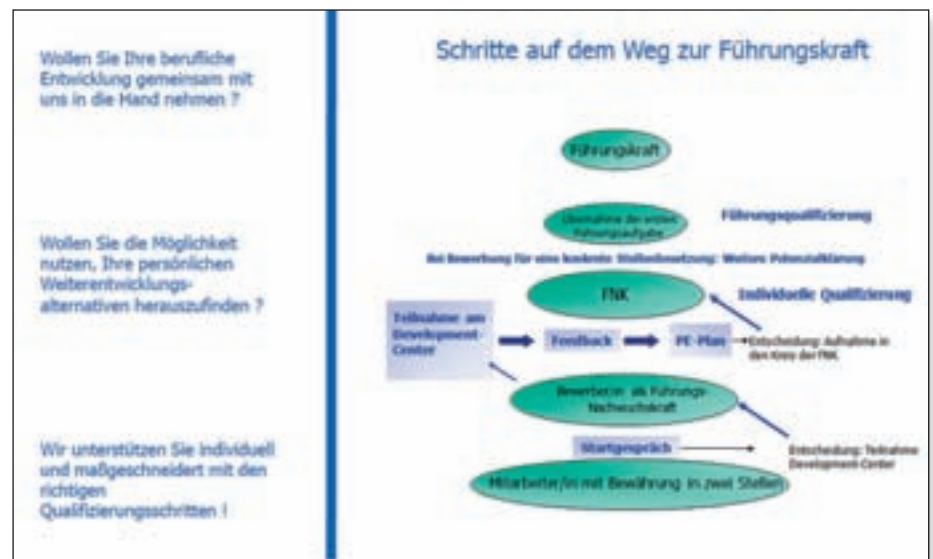
Entwicklungszentrum für Potenziale

Der Rheinisch-Bergische Kreis möchte sowohl als ein Baustein innerhalb der Personalentwicklung als auch im Rahmen der weiteren Entwicklung der Führungskultur Potenzialträger unter seinen Mitarbeitenden finden, um sie gezielt zu fördern und als zukünftige

reit sind, ihre Potenziale zu analysieren und gezielt weiter zu entwickeln. Eine konkrete Stellenbesetzung ist damit ausdrücklich nicht verbunden, es geht vielmehr darum, die Potenziale der teilnehmenden Mitarbeitenden möglichst breit zu erfassen und nicht nur im Hinblick auf eine bestimmte Zielposition zu erheben.

Die teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren mit dem DC Anerkennung und Wertschätzung und erhalten fundierte und individuelle Vorschläge zur weiteren persönlichen Entwicklung. Die jeweiligen Führungskräfte sind in den Prozess der Führungsnachwuchskräfteentwicklung eng eingebunden.

Durch intensives Feedback und einen individuellen Personalentwicklungsplan wird jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer in stän-



Führungskräfte zu entwickeln. Zu diesem Zweck wurde auf Basis eines bestehenden Modells zur Qualifizierung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften sowie der Führungsleitlinien unseres Hauses und unter Einbeziehung einer Vielzahl von Führungskräften ein entsprechendes Anforderungsprofil für zukünftige Führungskräfte des Rheinisch-Bergischen Kreises entwickelt. Die Kriterien dieses Anforderungsprofils sind die Basis, auf der in einem Development-center (DC) Potenziale entdeckt werden. Es gilt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, die Interesse an Führungsaufgaben und Verantwortung haben und die be-

diger Begleitung durch die jeweilige Führungskraft und die Personalverwaltung, abhängig von der Ausprägung der einzelnen Potenziale, für eine zukünftig optimierte Verwendung – sei es als Führungskraft oder aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse in einem anderen Bereich – qualifiziert. So wird mit diesem Aus- und Fortbildungsaspekt nicht nur eine gezielte Personalentwicklung erreicht, sondern gleichzeitig die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten gefördert.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30

Aus- und Weiterbildung in Zeiten knapper Kassen: Führungskräfte-Qualifizierung beim LWL

Von Elke Ohlwein und Marc Lindart, Personalentwicklung, Landschaftsverband Westfalen-Lippe

Nicht erst seit der Finanz- und Wirtschaftskrise sind knappe Kassen für den Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) und seine Mitgliedskörperschaften eine bekannte Herausforderung, Konsolidierung und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung sind vielmehr Dauerthemen für den Verband. Für die Aufstellung und Bewirtschaftung des Haushaltes galten und gelten restriktive Vorgaben.

Gleichzeitig müssen grundlegende strategische Veränderungsprozesse in Richtung eines effektiven und effizienten „Dienstleisters für Westfalen“ vorgenommen werden. Diese sollen sowohl zu einer weiteren Verbesserung der Dienstleistungsqualität als auch zu einer noch wirtschaftlicheren und kostengünstigeren Aufgabenerledigung beitragen.

Große Bedeutung der Personal- und Führungskräfte-Entwicklung

Der Qualifizierung und Entwicklung des Personals kommt vor dem Hintergrund der notwendigen Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse eine große Bedeutung zu. Die Führungskräfte des LWL haben bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse eine Schlüsselrolle. Aus diesem Grund fiel im Oktober 2008 der Startschuss zu einer umfassenden Führungskräfte-Qualifizierung.

Die Führungskräfte-Qualifizierung orientierte sich an den „Leitlinien für Zusammenarbeit und Personalführung beim LWL“ (Personalführungsleitlinien).

Als zentrale Ziele sollte die Qualifizierungsreihe einerseits neuen Führungskräften eine umfassende Hilfestellung im Führungsalltag bieten und andererseits erfahrenen Führungskräften neue Impulse und Sicherheit im Umgang mit schwierigen Aufgaben und Situationen geben. Das verbindende Element aller Module war eine ausgeprägte Praxisnähe.

Die Führungskräfte-Qualifizierung wurde mit weiteren Bausteinen der LWL-Personalentwicklung – wie zum Beispiel dem Gespräch „Führung und Zusammenarbeit“ (GFZ) – vernetzt. Das GFZ ist ein Instrument zur Optimierung von Führung und Zusammenarbeit im LWL. In einem Gruppengespräch besprechen Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihr Führungsverhalten und die Zusammenarbeit auf Grundlage der Personalführungsleitlinien und treffen Vereinba-

rungen für die Zukunft. Dies geschieht auf Basis einer Selbsteinschätzung der Führungskraft und der anonymisierten Fremdeinschätzungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Führungsverhalten. Die Führungskräfte wurden im Rahmen der Führungskräfte-Qualifizierung zielgerichtet auf die Durchführung des GFZ vorbereitet, das – aufgrund des Feedback-Charakters – gleichzeitig als Messinstrument für den Erfolg der Führungskräfte-Qualifizierung diente. Insgesamt lag der Fokus der Führungskräfte-Qualifizierung auf der weiteren Stärkung der persönlichen und sozialen Führungskompetenz. Neben diesen kompetenzorientierten Zielen wurden für den Gesamtverband als Leit motive ein einheitliches Führungsverständnis im LWL sowie eine verstärkte Identifikation der Führungskräfte mit dem LWL verfolgt.

Auf diesen Punkten basierend wurde eine Fortbildungsreihe konzipiert: In der zweijährigen Laufzeit wurden in 40 Gruppen insgesamt 486 Führungskräfte aller Ebenen geschult – das sind 97 Prozent aller Führungskräfte. Die Gruppen wurden aus Führungskräften der gleichen Hierarchieebene aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Dienststellen des LWL zusammengesetzt.

Aufbau und Inhalte der Führungskräfte-Qualifizierung

Die Führungskräfte-Qualifizierung umfasste insgesamt drei Module mit der Dauer von jeweils drei Tagen. Die Module waren thematisch als fortlaufender Lernprozess aufgebaut. Das heißt: In der Fortbildung weitete sich der Bezugsrahmen von der Führungskraft zur Organisation insgesamt:

- Im ersten Modul lag der Fokus auf der Person und Rolle der Führungskraft,
- im zweiten Modul auf Führungsinstrumenten sowie der Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- im dritten Modul auf der souveränen Bewältigung komplexer Veränderungsprozesse.

Um die Aneignung neuen Wissens und neuer Kompetenzen nachhaltig zu gestalten,

wurden vor allem Methoden angewandt, die Eigenaktivität, Selbsterkenntnis, Reflexion, Probehandeln und Transfer in die eigene Führungspraxis fördern.

Ein Erfolgsfaktor des Konzeptes war die Kollegiale Beratung. Das ist ein strukturiertes Verfahren, in dem konkrete Anliegen aus dem Führungsalltag beraten und gelöst wurden. In den Seminargruppen wurden hierzu Untergruppen gebildet, die sich auch zwischen den Modulen wechselnd in den Organisationen der Mitglieder zur Kollegialen Beratung trafen.

Hatte zum Beispiel eine Führungskraft Konflikte mit einem Teammitglied, konnte sie als Fallgeberin beziehungsweise Fallgeber dieses Thema in die Kollegiale Beratung einbringen und gemeinsam mit den anderen Führungskräften, die als Beratergruppe fungierten, die Thematik analysieren und verschiedene Lösungsansätze erörtern.

Evaluation und Ergebnisse

Stellt sich für öffentliche Institutionen ohnehin die Frage nach der Zweckmäßigkeit der verwendeten Finanzmittel, gilt dies in Zeiten knapper Kassen und restriktiver Haushaltsführung verstärkt. Die Führungskräfte-Qualifizierung wurde umfassend evaluiert, um die Realisierung der angestrebten Ziele zu überprüfen.

Die durchschnittliche Beteiligung an der Evaluation betrug 80 Prozent. Die gesamte Fortbildung ist im Schulnotensystem mit einer Durchschnittsnote von 1,78 bewertet worden. Aufgrund der Beurteilungen der Teilnehmenden und der Einschätzung der Trainerinnen und Trainer lässt sich feststellen: Die Ergebnisse der Führungskräfte-Qualifizierung sind hinsichtlich der Konzeption, Methoden, Inhalte, Trainer und Unterbringung als sehr gut zu bewerten; der große Einsatz der LWL Personalentwicklung bei der Planung, Implementierung und Begleitung der Maßnahme hat sich gelohnt. Insbesondere die intensive und enge Zusammenarbeit mit der externen Firma während der gesamten Projektdauer war ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Qualifizierung. Die formulierten Ziele wurden erreicht; dar-

über hinaus sind weitere Erfolge realisiert worden. Die Teilnehmenden haben sich intensiv mit ihrer Führungsrolle auseinandergesetzt, Führungsinstrumente trainiert und ihre Fähigkeit zum Change Management vertieft. Sie haben schwierige Themen der Mitarbeiterführung umgesetzt, Veränderungsprozesse initiiert sowie die Kommunikation in ihrem Führungsbereich systematisiert:

„Besonders gut war der aktuelle Bezug zu den Veränderungen im LWL und dem Umgang mit Widerständen.“

(Zitat eines Teilnehmenden)

„Ich habe besonders davon profitiert, dass alle Führungsinstrumente des LWL intensiv bearbeitet worden sind. Dadurch habe ich mehr Sicherheit in der Umsetzung gewonnen.“

(Zitat eines Teilnehmenden)

Die Triaden (Beratungsgruppen) haben Vertrauen und Offenheit untereinander hergestellt und sind zu einem wichtigen kollegialen Beratungsort geworden. Sie haben darüber hinaus die Identifikation mit dem LWL als Gesamtverband gestärkt.

„Ich muss sagen, ich fühle mich jetzt nicht mehr als Leiter einer Einheit, sondern als LWL-Mitarbeiter. Ich habe die Größe und Vielfalt dieses Verbandes kennengelernt und bin stolz darauf. Vorher habe ich nur meinen Bereich gesehen.“

(Zitat eines Teilnehmenden)

Die Führungskräfte sind anspruchsvoller gegenüber sich selbst, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie gegenüber ihren eigenen Vorgesetzten geworden. Sie haben Wertschätzung und Vertrauen erfahren und Verantwortung übernommen. Und sie möchten sich in einer großen Mehrheit auch in Zukunft untereinander kollegial in Triaden oder Führungszirkeln beraten.

„Ich wünsche mir, dass auch in der Zukunft Platz für eine kollegiale Beratung ist, vielleicht einmal im Jahr oder alle zwei Jahre mit professioneller Begleitung.“

(Zitat eines Teilnehmenden)

Die positiven Effekte der Führungskräfte-Qualifizierung spiegeln sich auch in den Ergebnissen des Gespräches „Führung und Zusammenarbeit“ wider. Dort wurde den LWL-Führungskräften von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen der Fremdeinschätzungen zum Führungsverhalten zu rund 90 Prozent eine „volle“ beziehungsweise „teilweise“ Umsetzung der Personalführungsleitlinien konstatiert.

Um der zentralen Bedeutung der Führungskräfte bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen und der Notwendigkeit weiterer Unterstützung der Führungskräfte auch über die Fortbildungsdauer hinaus Rechnung zu tragen, ist für den LWL die nachhaltige Ergebnis-sicherung der Qualifizierung auch in Zeiten der Haushaltskonsolidierung das oberste Gebot. Nach der Führungskräftequalifizierung wurde ein Nachhaltigkeitskonzept durch die LWL-Personalentwicklung erarbeitet. Dabei galt es angesichts der restriktiven Haushaltsführung, beim Umfang und der Intensität der Förderung das Wünschenswerte mit dem Machbaren zu verbinden.

Aus diesem Grund wurde im Frühjahr 2010 ein Konzept verabschiedet, das auf der einen Seite die angespannte Haushaltssituation berücksichtigt, auf der anderen Seite gleichzeitig auf eine bestmögliche und praxisnahe Förderung der Führungskräfte abzielt. Das Konzept basiert auf drei Eckpfeilern:

- **Bedarfsorientierte Fachschulungen zu aktuellen Führungsthemen**

Zukünftig werden fachlich erforderliche Fortbildungen für Führungskräfte in den bekannten Gruppen der Führungskräfte-Qualifizierung stattfinden.

- **Führungskräftezirkel**

Führungskräftezirkel sind eine wichtige Voraussetzung für die dauerhafte Festigung der in der Führungskräfte-Qualifizie-

rung erworbenen Beratungskompetenz. Darüber hinaus dienen sie einer Intensivierung des abteilungsübergreifenden Austausches und einer besseren Identifikation mit dem Gesamtverband LWL.

- **Qualifizierung für neue Führungskräfte**

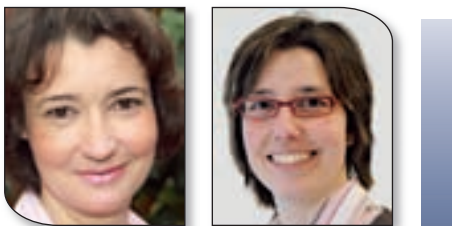
Für neue Führungskräfte im LWL wird es auch zukünftig eine Führungskräfte-Qualifizierung geben, die die Bedarfe neuer Führungskräfte differenziert betrachtet und bei den Schulungsinhalten und dem zeitlichem Umfang berücksichtigt.

Fazit und Ausblick

Auch beziehungsweise insbesondere in Zeiten knapper Kassen ist die Aus- und Weiterbildung des Personals ein zentrales Thema beim LWL, das differenziert betrachtet werden muss. Zweifelsohne müssen bei der Planung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen angesichts der angespannten Haushaltslage Abstriche gemacht werden. Gleichzeitig kann auf eine zeitgemäße und praxisnahe Aus- und Weiterbildung des Personals – in Anbetracht der großen Bedeutung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen – nicht verzichtet werden.

Es ist weiterhin eine pragmatische Herangehensweise angezeigt, die das Wünschenswerte mit dem Machbaren verbindet, dabei kritisch Aufwand und Nutzen hinterfragt und damit insgesamt die Entwicklung des LWL in Richtung eines effektiven und effizienten „Dienstleisters für die Menschen in Westfalen-Lippe“ fest im Auge hat.

EILDIENTST LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



Nachwuchsgewinnung – der LVR auf neuen Wegen

Von Martina Leisbrock und Dorothee Bloesch, Team Ausbildung, Landschaftsverband Rheinland

Der Landschaftsverband Rheinland (LVR) ist einer der größten Arbeitgeber und eine der größten Ausbildungsstätten im Rheinland. Insbesondere die Folgen der demografischen Entwicklung führen zu verstärkten Problemen der Nachwuchsgewinnung, denen der LVR mit neuen Ansätzen entgegensteuert.

Der LVR beschäftigt in seiner Zentralverwaltung in Köln und in seinen Dienststellen im Rheinland über 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bildet zurzeit rund 1.200 Jugendliche in über 30 Ausbildungsberufen aus. Der Schwerpunkt der Ausbildungsaktivitäten des LVR liegt aktuell

mit circa 560 Ausbildungsplätzen in den Pflegeschulen der LVR-Kliniken. Hinzu kommen schulische Ausbildungsplatzangebote für die Bereiche Ergotherapie und Heilpädagogik sowie für den Erziehungsdienst. Schließlich bietet der LVR in seinen Dienststellen auch zahlreiche Ausbildungsplätze im gewerb-

lichen und handwerklichen Bereich an. In der Zentralverwaltung bilden die Verwaltungsberufe einen deutlichen Ausbildungsschwerpunkt. Dort werden aber auch Jugendliche in Fachinformatik sowie Wirtschaftsinformatik im Rahmen eines dualen Studiums ausgebildet.

Die politischen Gremien des LVR haben im Jahr 2007 eine Ausbildungsquote in Höhe von sieben Prozent beschlossen, die bisher eingehalten werden konnte. Jedoch zeigen sich inzwischen die ersten Auswirkungen der demografischen Entwicklung. In den LVR-Kliniken hat sich die Bewerberlage für die Ausbildung im Gesundheits- und Krankenpflegeberuf verändert. Zwar ist noch nicht

Arbeitszeitmodelle, Betriebskindergarten, Teleheimarbeit) sowie schließlich die sinnstiftende Tätigkeit im sozialen und kulturellen Bereich für die Menschen im Rheinland. Untersuchungen zeigen, dass derartige „weiche Faktoren“ bei den Jugendlichen einen hohen Stellenwert besitzen und bei der Beurteilung des zukünftigen Arbeitgebers positiv ins Gewicht fallen.



LVR-Ausbildungsstand beim Girls' Day im Landtag NRW am 19.04.2010.

die Anzahl der Bewerbungen zurückgegangen, doch der Bewerberanteil mit ausreichender schulischer Qualifikation nimmt ab. In ländlich geprägter Umgebung wirkt sich zudem der bestehende Ärztemangel aus. Dort ist es schwieriger geworden, frei werdende Medizinerstellen neu zu besetzen. Nach der demografischen Prognose wird sich die Schulabgängerzahl ab 2015 stetig reduzieren. Daher ist davon auszugehen, dass es in Zukunft noch schwieriger sein wird, ausreichend qualifizierten Nachwuchs für den medizinischen Bereich zu finden. Neben den Pflegeberufen könnte aber auch die Gewinnung von Nachwuchskräften für die Verwaltungsberufe problematisch werden. Um diesen Folgen der demografischen Entwicklung entgegenzusteuern und künftig in ausreichendem Maße qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen, nutzt der LVR die Methoden des Personalmarketings. Damit entwickelt er eine Ausbildungsmarke, die ihn als attraktiven, modernen Ausbilder und zukünftigen Arbeitgeber bekannt macht. In diesem Rahmen werden die immateriellen Faktoren einer Beschäftigung beim LVR besonders herausgestellt, wie zum Beispiel attraktive berufliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten nach Abschluss der Ausbildung in allen Bereichen des LVR, Arbeitsplatzsicherheit, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (flexible

Bei seinen Werbemaßnahmen kommt es dem LVR sehr darauf an, als zuverlässiger und sicherer Ausbildungspartner wahrgenommen zu werden. Wichtig ist es für ihn, seinen Auszubildenden eine qualitativ hochwertige Ausbildung und nach der Ausbildung eine attraktive Beschäftigungsmöglichkeit zu eröffnen. Das Zertifikat für Nachwuchsförderung der Bundesagentur für Arbeit Köln vom Sommer 2010 zeigt, dass der LVR hier auf dem richtigen Weg ist. Auf welchem Wege nun wirbt der LVR für sich als Ausbilder und zukünftiger Arbeitgeber?

Gerade in Zeiten knapper öffentlicher Kassen sind großangelegte und finanziell aufwendige Werbekampagnen nicht umsetzbar. Deshalb hat sich der LVR für einen „kostengünstigeren“, aber aus seiner Sicht besonders effektiven Weg entschieden: er konzentriert seine Werbekampagnen wie Anzeigen, Flyer oder Plakate auf das unbedingt notwendige Maß, setzt vor allem aber auf den persönlichen Kontakt zu den Schülerinnen und Schülern.

Im Einzelnen ergreift der LVR folgende Maßnahmen:

Einsatz von Flyern und Plakaten

In allen LVR-Außendienststellen und in den weiterführenden Schulen im Rheinland werden und zielgruppengerecht gestaltete Aus-

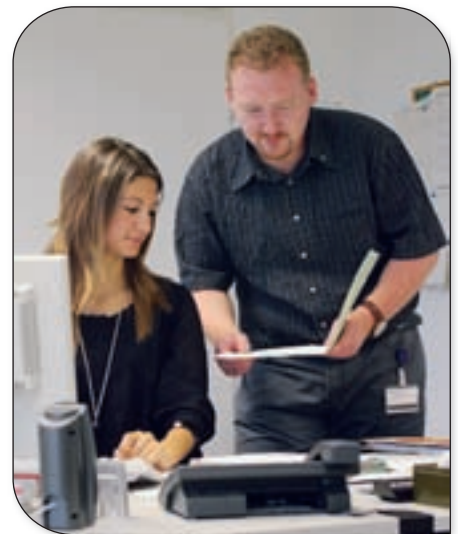
bildungsflyer und plakate an publikumswirksamer Stelle platziert. Damit soll vor allem erste Aufmerksamkeit geweckt sowie die Ausbildungsmarke des LVR und das damit verbundene Image transportiert werden.

Zusammenarbeit mit den Schulen

Der LVR arbeitet künftig noch stärker als bisher mit den Schulen (insbesondere den dortigen Berufswahlkoordinatorinnen und -koordinatoren) zusammen und nimmt an Veranstaltungen zur Berufsinformation teil. Ein weiterer Baustein ist es, in ausgewählte Schulen zu gehen, um im Unterricht die Aufgaben des LVR und seine breite Ausbildungspalette vorzustellen. Zudem wird der LVR auch zukünftig in den Schulen für sein breites Angebot an Schülerpraktika werben. Eine gute und passgenaue Betreuung während des Praktikums versteht sich dabei von selbst. Nicht zu verkennen ist die mit den Praktikumserfahrungen verbundene Multiplikatorwirkung. Ein „gutes Praktikum“ wird gerne weiter empfohlen.

Teilnahme an Ausbildungsbörsen/-messen

Der LVR verstärkt zudem seine Präsenz auf Ausbildungsbörsen und -messen. Denn die Erfahrungen anderer Ausbilder im Öffentlichen Dienst haben gezeigt, dass ein Großteil der Nachwuchskräfte auf diesem Wege rekrutiert werden kann. Der LVR nimmt vor allem an den lokalen Ausbildungsmessen und -börsen im Rheinland teil, die größtenteils von Veranstaltern der öffentlichen Hand (Schulen, Agenturen für Arbeit, Kommunen) organisiert sind.



Praktische Anleitung einer Verwaltungsfachangestellten in der LVR-Zentralverwaltung in Köln-Deutz.

Veranstaltung

„Tag der Ausbildung beim LVR“

Um für seine Ausbildungsberufe zu werben, wird der LVR im Sommer 2011 erstmalig ei-

nen sogenannten „Tag der Ausbildung“ in seiner Zentralverwaltung in Köln-Deutz veranstalten. Eingeladen werden Schülerinnen und Schüler der 9. bis 12. Jahrgangsstufe von Schulen aus dem Großraum Köln. Es werden dabei möglichst viele der circa 30 Ausbildungsberufe des LVR mit anschaulichen Beispielen aus der Praxis vorgestellt, wobei das für die Ausbildung zuständige LVR-Personal und die jeweiligen Auszubildenden den Jugendlichen für nähere Informationen zur Verfügung stehen.

Als weitere Aktion ist ein Speed-Dating geplant, bei dem Schülerinnen und Schüler im Zehnminutentakt auf verschiedene Auszubildende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des

LVR treffen, um im persönlichen Gespräch Informationen über die jeweiligen Ausbildungsberufe und Aufgabengebiete des LVR gewinnen zu können.

Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Vorstellung der besonderen Angebote, die der LVR als Ausbilder und künftiger Arbeitgeber seinen Auszubildenden macht (zum Beispiel optimale Betreuung während der Ausbildung durch das Ausbildungsteam, Angebote der betrieblichen Sozialberatung und der betrieblichen Gesundheitsförderung). Zu dieser Veranstaltung sind auch interessierte Eltern eingeladen, da sie bei der Wahl des zukünftigen Berufes häufig eine wichtige Beraterrolle für ihre Kinder einnehmen.

Mit den oben dargestellten Maßnahmen begibt sich der LVR auf neue Wege der Nachwuchsrekrutierung. Wichtig ist es dabei, den Erfolg der eingesetzten Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung ständig zu überprüfen und bei Bedarf zu modifizieren. Ein besonderer Stellenwert kommt dem Erfahrungsaustausch innerhalb der kommunalen Familie zu. Bei relativ gleichen Problemstellungen im Wettbewerb zu anderen Arbeitgebern können davon alle profitieren.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



Treffer bei der Azubi-Suche: Studieninstitut Niederrhein hilft beim Ausbildungsmarketing

Von Christiane Willsch, Pressereferentin, Studieninstitut Niederrhein

Die Suche nach qualifizierten Auszubildenden wird für öffentliche Arbeitgeber immer herausfordernder. Nicht nur der demografische Wandel ist daran schuld, auch die zunehmenden Defizite bei aktuellen Schulabgängern und fehlende Information über die Attraktivität der angebotenen Berufsfelder. Das Studieninstitut Niederrhein hat ein Mittel dagegen: Ein passgenaues Ausbildungsmarketing.

„Die Iberische Halbinsel? Liegt neben Indonesien.“ – Tatsächlich antwortete so eine 17-jährige Realschülerin im mündlichen Teil des Auswahlverfahrens beim Studieninstitut Niederrhein auf eine Frage des Gesprächslei-

der. Daneben bereiten mangelnde Fertigkeiten in Rechtschreibung und (grundlegender) Mathematik den öffentlichen Arbeitgebern Kopfschmerzen. Seit rund 30 Jahren führt das Studieninstitut Niederrhein Auswahlverfahren

in Nordrhein-Westfalen einen Rückgang der Schulabgänger von rund 30.000 allein bis zum Ende des Jahrzehnts in NRW, so sind davon Verwaltungen in ganz besonderer Weise betroffen. Dort werden in den



Eine typische Szene beim schriftlichen Auswahlverfahren neben dem klassischen „Schulwissen“ werden Konzentrationsfähigkeit, Arbeitsverhalten und logisches Denken getestet.

Nicht nur in Sachen Allgemeinbildung tun sich bei Ausbildungsplatzbewerbern immer häufiger erschreckende Lücken auf –

Volltextdiktat	
richtig	falsch
Die Außenvertretung der Gemeinde Die Vertretung der Kommunen im Außenverhältnis ist in den Gemeindeordnungen der Bundesländer dem Bürgermeister zugeordnet, in Hessen dem Gemeindevorstand als kollektivem Gremium. Diese Außenvertretungsmacht ist grundsätzlich losgelöst von der Organzuständigkeit innerhalb der Gemeinde. Vergleichbar dem Gesellschaftsrecht unterscheidet auch das Kommunalrecht zwischen Organkompetenzen im Inneren und rechtlicher Vertretung nach außen. Zweck dieser Regelung ist der Schutz des Rechtsverkehrs. Probleme können sich ergeben, wenn der Vertretungsberechtigte seine Vertretungsmacht ohne Zustimmung des innerhalb der Gemeinde zuständigen Organs ausübt, beispielsweise wenn der Bürgermeister ohne oder gar entgegen einer Beschlussfassung des Rates, eines zuständigen Ausschusses oder, soweit vorhanden, einer Bezirksvertretung handelt.	Die Außenvertretung der Gemeinde Der Vertretung der Kummune im Außenverhältnis ist in der Gemeinde Ordnungen (...) des Bürgermeisters zugeschrieben, in Hessen dem Gemeindevorstand als kollektive Prämium. Diese Außendienst ist grundsätzlich losgelöst von der Organständigkeit innerhalb der Gemeinde. Vergleichbar dem Gesellschaftsrecht unterscheidet auch das Komunalrecht zwischen Organkompetenzen (...) und rechtlicher Vertretung nach außen. Zwäck dieser Regelung ist der Schutz des Rechtsverkehrs. Probleme können sich ergeben, wenn der vertretungsrechtliche Vertretung (...) ohne Zustimmung des innerhalb der Gemeinde zustimmigen (...) der Bürgermeister ohne oder gar entgegen einer Entschlussfassung des Rathes (...) oder, soweit vorhanden, einer Bezirksvertretung handelt.

Bewerberin, 19 Jahre, Fachoberschulreife, ohne Migrationshintergrund

Die Gegenüberstellung mache deutlich, welche gravierende Mängel bei einigen Schulabgängern bestehen – im vorliegenden Fall bei einer 19-jährigen Bewerberin mit Fachoberschulreife, wohlgeordnet ohne Migrationshintergrund.

ren für Kreise, Kommunen und andere öffentliche Arbeitgeber durch – insgesamt beauftragt von 40 Kunden.

Hinzu kommt die demografische Situation, von der Verwaltungen in zweifacher Hinsicht betroffen sind: Prognostiziert das Schulmi-

kommenden Jahren überdurchschnittlich viele Fachkräfte aus Altersgründen ausscheiden. Die politisch und gesellschaftlich gewollte vergleichsweise hohe Zahl an Abiturienten, die oftmals an (auch neu gegründeten) Fachhochschulen studieren, gräbt zusätzliches

Nachwuchs-Potenzial für die Verwaltungen ab. Insgesamt können wir also von einer wirklich herausfordernden Gemengelage sprechen.

Wie schaffen es Personalverantwortliche trotz allem, die vielversprechenden jungen Leute zu finden – und vor allem erst einmal für die entsprechenden Berufsfelder zu interessieren?

Ausgangssituation – der „Tauchgang“ wird schwieriger

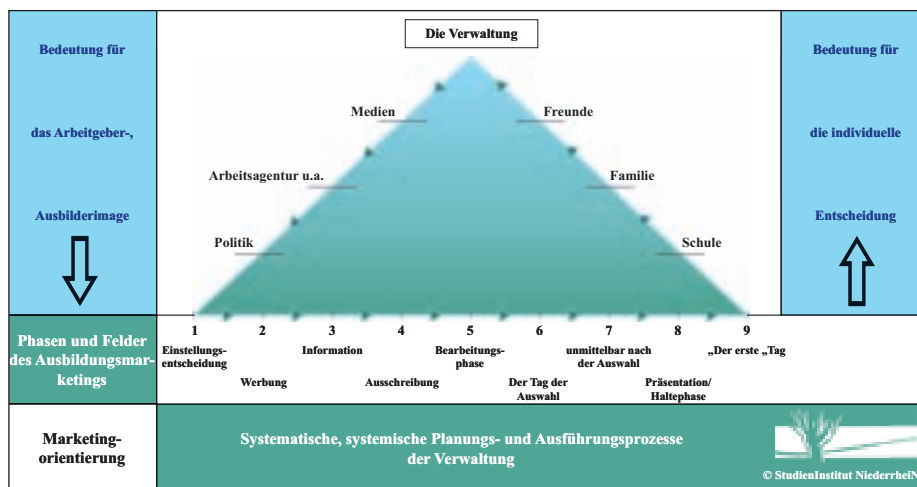
Die geografische Situation der niederrheinischen Kommunen birgt für unsere Kunden besondere Herausforderungen: Die Grenz-

Ausbildungsmarketing – ein Erfolgsmodell am Beispiel von Geldern

Die Stadt Geldern erkannte die komplexe Entwicklung auf dem Ausbildungsmarkt schon früh und nahm bereits 2003 das Angebot eines vom Studieninstitut konzipierten Ausbildungsmarketings an, das sie bis heute konsequent umsetzt. Das Projekt startete mit einem Auftaktworkshop, zu dem neben den Personalverantwortlichen Auszubildende und Jugendvertreter mit ins Boot geholt wurden. Neben der Analyse des Ist-Zustands erarbeiteten die Teilnehmer unter Moderation des Studieninstituts ein Bündel von Maßnah-

die familiäre sowie gesellschaftliche Lebenswirklichkeit in die Überlegungen einbezogen. Das „magische Dreieck“ bildet diese Komponenten ab und wurde vom Studieninstitut entwickelt, um die verschiedenen Einflussfaktoren und zeitliche Phasen zu visualisieren. Die Verwaltung entscheidet, an welcher Stelle sie „einsteigen“ möchte. Betrachtet man die Horizontale des Dreiecks, so beginnen die Überlegungen unmittelbar mit der Entscheidung, Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen. Verschiedene Arbeitsgruppen beschäftigen sich mit bestimmten Aufträgen; zeitlich früh angesetzt werden gezielte Werbemaßnahmen. Beispiel: Dem überholten wenig schmeichelhaften Klischee der „biederen, langweiligen Amtsstube“ werden flott aufbereitete Informationen entgegengesetzt. Werbung in der Schule, Informationsstände bei Messen, Radiospots und anderes rücken das Bild zurecht und wecken das Interesse der Jugendlichen. Im Falle der Stadt Geldern begann die Initiative mit einem gut platzierten Radio-Beitrag im Lokalsender, der schon vor Beginn der Bewerbungsphase viel Aufmerksamkeit erregte.

Für alle neun gekennzeichneten Phasen (Horizontale des Dreiecks) erarbeiten Arbeitsgruppen Handlungsvorschläge. Das Studieninstitut Niederrhein bereitet nun die „Essenz“ auf; ein konkreter Handlungskatalog entsteht – gegebenenfalls werden einige Punkte entsprechend einschlägiger Erfahrungswerte ergänzt. Dabei raten wir, ohne Scheu neue Wege auszuprobieren: das kann etwa eine Pressekonferenz mit Schülerzeitungsredakteuren sein oder simulierte Auswahlverfahren in Zusammenhang mit den „Check In“-Tagen.



nähe zu den Niederlanden, die als natürliche Barriere wirkt, bewirkt eine Hinwendung zu niederländischen Hochschulen. Im Gegenzug kommen aber kaum junge ausbildungswillige Bewerber in die niederrheinische Region. Durch das Zusammentreffen einer weiteren ungünstigen Konstellation wird die Situation brisant: Der abnehmenden Zahl junger Menschen steht eine anteilig größer werdende Zahl weniger qualifizierter Bewerber gegenüber. Treffend beschrieb ein Teilnehmer des ersten Marketingkongresses in Magdeburg die Situation der Azubi-Suche mit dem „Tauchen nach wertvollen Perlen“; wir können ergänzen, dass dieser Tauchgang immer schwieriger wird.

Trotzdem bringt immer noch der weit überwiegende Teil der Schulabgänger für eine Ausbildung die nötigen Voraussetzungen mit. So liefern die Ergebnisse unserer Auswahlverfahren mit rund 5.000 Probanden jährlich auch Positives: In den Bereichen „Logisches Denken“ und „Arbeitsverhalten“ schneiden die Probanden durchschnittlich besser ab als noch vor Jahren. Es gilt also, die Instrumente für eine erfolgreiche Nachwuchsgewinnung zu optimieren – auf den Punkt gebracht sind gut entwickelte Auswahlverfahren und ein passgenaues Marketing erfolgversprechend.

men, die über kürzere und längere Zeitspannen geplant waren.

Als gewinnbringend hat es sich erwiesen, die komplexen Lebenszusammenhänge der jun-



Simulierte Auswahlverfahren wie hier beim Krefelder „Check In“-Tag im Rathaus haben sich als Marketing-Instrument bewährt.

gen Menschen bei der Öffentlichkeitsarbeit und den Auswahlverfahren zu berücksichtigen: Neben dem schulischen Umfeld wird

Das Ergebnis im Fall Geldern? Tatsächlich ist die Entwicklung dort mehr als erfreulich. So gibt es in der 34.000 Einwohner starken Stadt

entgegen dem allgemeinen Trend sogar steigende Teilnehmerzahlen an den Auswahlverfahren. Sowohl die Verwaltung als auch die Auszubildenden sind zufrieden mit der ehemals getroffenen Entscheidung einer Zusammenarbeit. Was aber besonders auffällt: Das Klima unter den Auszubildenden ist außergewöhnlich gut, was wohl eine Folge der im Konzept festgelegten Strategie ist, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Die Nach-

wuchskräfte bekommen etwa durch Mentoring-Aufgaben früh ein Gespür dafür, selbst etwas bewegen zu können und ernst genommen zu werden. So wurden peppige Ausbildungsplatzanzeigen für die Printmedien in Geldern ausschließlich von den jungen Leuten kreiert.

Natürlich bleibt die Tatsache: der „Tauchgang“ nach guten Nachwuchskräften wird schwieriger. Mithilfe passgenauer Marke-

tingstrategien und optimierter Auswahlverfahren wird die Suche ohne Zweifel auch zukünftig erfolgreich sein – wir helfen den Verwaltungen gerne dabei.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



Ohne Handlungs- und Sozialkompetenz geht es nicht: Verwaltungsnachwuchs lernt das Präsentieren

Von Bernd Bak, Fortbildungsbeauftragter und Dozent, Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe

Neben fundierten rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltungen immer mehr Fähigkeiten im Bereich der Handlungs- und Sozialkompetenz, um die sich ständig wandelnden Aufgaben kundenorientiert zu erledigen. Nachdem dieses Themenfeld schon seit Jahren fester Bestandteil im Fortbildungsbereich ist, haben die Studieninstitute in NRW der Bedeutung der Handlungs- und Sozialkompetenz zusätzlich durch die Aufnahme in die Stoffverteilungspläne aller Ausbildungslehrgänge Rechnung getragen. Damit nicht genug – mittlerweile wurde auch das Format der mündlichen Abschlussprüfungen an die Anforderungen der Praxis angepasst und durch eine praktische Prüfung ersetzt. Während die Lehrgänge der mittleren Verwaltungslaufbahn (Sekretär-Anwärter, Verwaltungsfachangestellte und Angestelltenlehrgang I) in der Prüfung ein Rollenspiel durchführen, steht für die Absolventen des Angestelltenlehrgangs II (gehobener Dienst) eine Präsentation auf dem Programm. Diese fließt mit 20 Prozent in die Endnote ein. Der folgende Beitrag stellt exemplarisch das Konzept des Studieninstitutes Emscher-Lippe (SEL) für den Angestelltenlehrgang II (A II) vor.

Präsentation als Schlüsselkompetenz

Die in den Prüfungen der mittleren Verwaltungslaufbahnen eingesetzten Rollenspiele spiegeln den typischen Tagesablauf dieser Kommunalbediensteten wider. Regelmäßig kommt es zu Gesprächssituationen mit den Bürgern oder Kollegen anderer Fachbereiche, in denen es Lösungen für anstehende Probleme oder Fragestellungen zu finden gilt. Insofern bot es sich geradezu an, mit Rollenspielen genau diese Konstellation zu simulieren. Für Angehörige des gehobenen Dienstes kommt es aber nicht nur darauf an, in individuellen Beratungssituationen eine Entscheidung zu treffen. Sie werden vielfach in Teams, Arbeits- und Projektgruppen eingesetzt, um Lösungen zu erarbeiten, Konzepte oder Strategien zu entwickeln, die eine weitreichende Bedeutung für die Bürger oder interne Verwaltungsabläufe haben. Diese Ergebnisse müssen nicht nur in den genannten Gruppen, sondern anschließend den Entscheidungsträgern in den unterschiedlichsten Verwaltungs- oder Ratsgremien sowie zum Teil auch in Bürgerversammlungen präsentiert werden. Und zwar klar strukturiert, nachvollziehbar, überzeugend, dabei inhaltlich und sprachlich verständlich, ansprechend visualisiert und interessant vorgetragen. Trotz gelungenem Medieneinsatz steht der Prä-

sentierende immer im Mittelpunkt des Geschehens. Er tritt als Repräsentant seiner Verwaltung auf, aber er präsentiert sich auch immer als Person selbst. Er geht souverän mit Störungen oder Fragen der Zuhörer um – und das will intensiv geschult und trainiert sein.

Für eine derartige Präsentation erhält man in der Praxis oft nicht länger als eine halbe Stunde Zeit, aber von diesem einen „Auftritt“ hängt häufig der Erfolg der gesamten (Projekt)Arbeit ab, die meist mehrere Monate gedauert hat. Daran wird deutlich, dass überzeugendes Präsentieren eine Schlüsselkompetenz ist, die für Bedienstete im gehobenen Dienst unabdingbar ist.

Das neue Prüfungsformat

Die Einführung des neuen Prüfungsformats im A II stellt einen Paradigmenwechsel dar, da anstelle der reinen Fachkompetenz nunmehr auch auf ganz andere Kompetenzbereiche großer Wert gelegt wird. In zahlreichen intensiven Diskussionen wurde eine Konzeption entwickelt, die die Fragen beantwortet, wie die neue Prüfung inhaltlich aussehen und organisiert werden soll, was das Schulungsprogramm für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer enthalten muss und wie die Dozenten sowie die Prüfungskommission in den Prozess zu integrieren sind. Das neue

Prüfungsformat am SEL ist durch folgende Kernelemente gekennzeichnet:

- die Präsentation dauert 15 Minuten
- der Prüfling erhält 14 Tage vor dem Prüfungstermin das zu behandelnde Thema
- das Thema kann aus allen unterrichteten Fächern bestimmt werden
- es ist kein Handout (Kurzfassung der Präsentation) zu erstellen
- nach der Präsentation sind einzelne Rückfragen der Prüfungskommission zulässig, ohne dass daraus aber ein „Prüfungsgespräch“ entstehen soll
- der Fachdozent und ein Präsentationsdozent geben der Prüfungskommission eine Empfehlung für die Bewertung

Bewertungskriterien und Beobachtungsmerkmale

Eine besondere Herausforderung im Rahmen des neuen Prüfungsformats stellte die Festlegung der Bewertungskriterien und der ihnen zugeordneten Beobachtungsmerkmale dar. Bei der klassischen mündlichen Prüfung konnten die Antworten des Prüflings in den meisten Fällen mit einem klaren „richtig“ oder „falsch“ bewertet werden. Bei einer Präsentation kommt es dagegen vielmehr darauf an, wie der Präsentierende auf die Zuhörer wirkt – und das ist sehr subjektiv.

Selbstverständlich müssen in der Prüfung die fachlichen Inhalte korrekt vorgetragen werden. Es kommt aber auch auf die Art und Weise an, wie das Thema dargestellt wird, wie der Prüfling mit den Medien umgeht und welche verbalen und nonverbalen Mittel er einsetzt, um das Publikum (hier: die Prüfungskommission) zu überzeugen.

fangs darum, die Unsicherheit und zum Teil Ängste zu nehmen, die aufgrund noch fehlender Praxiserfahrungen vorhanden sind. Das Sprechen vor größeren Gruppen ist nicht jedermanns Sache, und deshalb wird mit vielen kleinen Übungen versucht, bestehende Hemmnisse abzubauen und Erfolgserlebnisse zu verschaffen.



Eine ansprechende Visualisierung – hier von einer Teilnehmerin live (alternativ am Flipchart oder an der Pinwand) entwickelt – gehört zu den Kernelementen einer guten Präsentation.

Die Studieninstitute haben in mehreren gemeinsamen Sitzungen über das neue Prüfungsformat beraten und sich dabei von externen Experten unterstützen lassen. Das SEL sieht bei seiner Konzeption der Bewertungskriterien eine Aufteilung der Kriterien in drei Kategorien vor. Die festgelegten Bereiche „rhetorische Tiefe und fachliche Qualität“, „Körpersprache, Sprech- und Sprachstil“ sowie „Medieneinsatz und Visualisierung“ wurden gleich gewichtet und fließen zu jeweils einem Drittel in die Endbewertung ein. Den drei Bewertungskriterien sind insgesamt 22 Beobachtungsmerkmale zugeordnet. Jedes einzelne der insgesamt 22 Beobachtungsmerkmale wurde durch zwei sich voneinander abgrenzende positive beziehungsweise negative Beschreibungen konkret erläutert. Diese Erläuterungen dienen den Prüflingen als Orientierung dafür, wie eine ansprechende Präsentation aussehen sollte. Sie sind Grundlage für die Bewertung durch die Prüfungskommission und praktisch der „Stoffverteilungsplan“ für das Präsentationstraining.

Das Schulungskonzept

Das Schulungskonzept gliedert sich in drei Teile. Gleich zu Beginn des Lehrgangs lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des A II die Grundlagen des Präsentierens kennen. In 20 Unterrichtseinheiten wird ihnen das „kleine 1x1“ vorgestellt. Dabei geht es an-

Die anschließende Trainingsphase zieht sich durch den ganzen Lehrgang. Ob bei der Vorstellung von Ergebnissen aus Gruppenarbeiten oder gezielt vorbereiteten Kurzreferaten – die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen jede Gelegenheit nutzen, vor dem Kurs zu präsentieren. Es geht darum, möglichst viele Erfahrungen zu sammeln, um in der Prüfung, aber natürlich auch im späteren „Echteinsatz“ in der Verwaltung selbstbewusst auftreten zu können.

Etwa fünf Monate vor der Prüfung findet noch einmal ein 20 Unterrichtseinheiten umfassender Trainingsblock statt, in dem es um den „Feinschliff“ geht. Hier präsentiert noch einmal jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer ein Thema unter Prüfungsbedingungen und bekommt dazu erneut ein intensives Feedback aus der Gruppe und vom Dozenten.

Schulungsinhalte

Die Schulungsinhalte orientieren sich an den Beobachtungskriterien, die für die Bewertung der Prüfung festgelegt wurden. Das Training geht aber über die reine Prüfungssituation hinaus und enthält auch Themen, die für den späteren Einsatz in der Verwaltung relevant sind. Folgende Schwerpunkte werden behandelt:

- Einsatzbereiche und Merkmale einer Präsentation

- Vorbereitung und Erfolgsfaktoren einer Präsentation
- Argumentationsaufbau und interessante Redeeinstiege
- Sprech- und Sprachstil
- die Bedeutung der Körpersprache
- sinnvoller und ansprechender Medieneinsatz
- Grundlagen und aktuelle Trends der Visualisierung
- Umgang mit Störungen und Lampenfieber
- konstruktives Feedback geben und nehmen
- zahlreiche Übungen und Präsentationsmöglichkeiten

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten zur Vertiefung und Nachbereitung der vermittelten Kenntnisse den vom SEL veröffentlichten Leitfaden „Erfolgreich präsentieren“ sowie umfangreiche weitere Schulungsmaterialien.



Flankierende Maßnahmen

Wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer während des Lehrgangs die sich bietenden Übungsmöglichkeiten für Kurzpräsentationen nutzen, hilft es ihnen nur bedingt, wenn sie anschließend lediglich eine Rückmeldung zu der fachlichen Qualität ihrer Ausführungen bekommen. Da in der Prüfung zahlreiche andere Aspekte bewertet werden, ist es wichtig, auch zu diesen Punkten ein Feedback zu bekommen.

Um die haupt- und nebenamtlichen Dozentinnen und Dozenten des Institutes auf diese Situationen vorzubereiten, wurde im Rahmen einer der zweimal jährlich stattfindenden pädagogischen Fortbildung das neue Prüfungsformat im A II intensiv vorgestellt und be-

handelt. Mit zahlreichen Beispielen wurden die relevanten Bewertungskriterien dargestellt und verdeutlicht, worauf es bei einer guten Präsentation ankommt. Da der Umgang mit dem Bewertungsbogen für alle „Neuland“ war, wurde die konkrete Bewertung anhand von drei „Echtpäsentationen“ geübt, die von drei ehemaligen A II-Absolventen vorgestellt wurden. Durch kleine eingebaute Fehlerquellen wurde das Wahrneh-

gezielte Hinweise zur Optimierung der Präsentationen geben können.

Eine identische Schulung ist auch für die Prüfungskommission erforderlich, die sich mit den Bewertungskriterien ebenfalls sorgfältig vertraut machen muss. Die Testbewertungen haben gezeigt, dass es aufgrund der subjektiven Wirkungen auf die Betrachter durchaus zu längeren Diskussionen im Hinblick auf die konkrete Note als bei der bisher üblichen

fungsablaufes zu berücksichtigen, entspricht aber der realen Praxis: dieselbe Verhaltensweise kann bei einer Person eine positive Wirkung auslösen, bei einer anderen aber ganz anders „ankommen“. Die Festlegung der Standards (was macht für uns eine gute Präsentation aus?) in Form der Bewertungskriterien im Vorfeld ist deshalb ein ganz wichtiger Punkt, damit alle Beteiligten (Teilnehmer, Dozenten, Prüfer) von derselben Basis ausgehen.

Fazit

Die Umsetzung des neuen Prüfungsformates erfordert eine Menge Vorbereitung und Detailarbeit, eine gründliche Schulung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und ein umfangreiches Übungsangebot, das die Dozentinnen und Dozenten im Unterricht bereitstellen müssen. Die Aufnahme der Handlungs- und Sozialkompetenz in den Unterricht und die Prüfung ist ein konsequenter Schritt der Studieninstitute, um die Qualität der Ausbildung und damit auch der Dienstleistungen in den öffentlichen Verwaltungen nachhaltig zu verbessern. Die dafür erforderlichen Anstrengungen zahlen sich in jedem Fall aus.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



Im Rahmen einer pädagogischen Fortbildung wurden den Dozenten die Kriterien einer guten Präsentation und die vom Institut festgelegten Beobachtungsmerkmale vorgestellt.

mungsvermögen der Dozenten geschärft, so dass sie in der Trainingsphase im Lehrgang

rein fachlichen Bewertung kommen kann. Dies ist bei der zeitlichen Planung des Prü-



Lebenslanges Lernen: Das Hirn tut nichts lieber als das

Von Dr. Rainer König und Dr. Uwe Haßelmann, Trainer und Dozenten, Westfälisch-Märkisches Studieninstitut Dortmund

Menschen lernen immer und zwar ihr ganzes Leben lang. Ihr Hirn – so Manfred Spitzer – tut nichts lieber als das. Es ist eine grandiose Lern- und Lernkontrollmaschine. Von hier aus ist die Idee des lebenslangen Lernens eigentlich trivial und die entsprechende Forderung paradox. Aber Menschen lernen nicht immer das, was in Schule und Beruf von ihnen verlangt wird.

Zudem lernen sie im Verlaufe ihres Lebens nie das Gleiche, nie gleich und schon gar nicht im gleichen Tempo. Vor diesem Hintergrund ist das lebenslange Lernen eine äußerst komplizierte und sehr sinnvolle Angelegenheit. Im Folgenden wollen wir dazu zwei Fragen diskutieren:

- Wieso ist es gerade heute so wichtig, dass Menschen ihr Leben lang etwas lernen, das für sie im Beruf von Nutzen ist?
- Wie kann man Menschen dazu bewegen, dieses berufsorientierte Lernen ihr Leben lang zu praktizieren?

Wieso ist es gerade heute so wichtig, dass Menschen ihr Leben lang lernen?

Es sind vor allem zwei Gründe, die das lebenslange berufsorientierte Lernen heute so wichtig machen: Zum einen ist Wissen die wichtigste Ressource unserer Volkswirtschaft. Ihr Wertschöpfungsanteil wird auf circa 60 Prozent geschätzt. Zum zweiten wird die „Halbwertszeit“ des erfolgsentscheidenden Wissens immer kürzer. Die Halbwertszeit bezeichnet in diesem Zusammenhang die Zeit, in der vorhandenes Wissen (für einen bestimmten Beruf oder in einem betrachteten Fachgebiet) nur noch die Hälfte wert ist.

Hochschulwissen und berufliches Fachwissen verlieren zum Beispiel nach zehn bis fünf Jahren 50 Prozent ihrer aktuellen Bedeutung.

Wie kann man Menschen dazu bewegen, lebenslang zu lernen?

Es ist schon seltsam: Einerseits macht unser Hirn nichts lieber, als lebenslang zu lernen, andererseits tun sich erwachsene Menschen – und verstärkt auch Kinder und Jugendliche – mit dem berufsbezogenen Lernen relativ schwer. Wäre es anders, bräuchte man nicht die Appelle zum lebenslangen Lernen. Offenbar hat dieses Phänomen etwas mit dem Lernen zu tun, das wir in der Schule und

in der Ausbildung kennengelernt haben. Während alle Kinder von Natur aus neugierig sind, empfinden sie das schulische Lernen oft als sehr anstrengend und langweilig. Lernpsychologen sind sich heute darin einig, dass der Hauptgrund für diese Lernprobleme darin liegt, dass das berufsbezogene Lernen in Schule, Ausbildung und Beruf noch immer zu wenig Rücksicht auf die neuronalen Grundregeln des Lernens nimmt. Werden diese Regeln dagegen berücksichtigt, verliert der Unterricht seinen Schrecken und der Spaß am lebenslangen Lernen wird geweckt. Wie lauten nun diese Lern-Grundregeln unseres Gehirns?

Sieben Lern-Grundregeln

Als erstes ist unsere Lernmaschine Hirn vor allem darauf programmiert, Regeln oder Muster zu lernen, das heißt neuronal zu repräsentieren. So haben wir nicht alle Äpfel in unserem Hirn abgespeichert, die wir je gesehen, gefühlt, gerochen und gegessen haben, sondern deren „Muster“. Das Muster ist das, was all diese Äpfel gemeinsam haben und was wir automatisch mit dem „Begriff“ Apfel assoziieren.

Die zweite Regel hängt mit der Art zusammen, wie unser Hirn das Gelernte abspeichert. Neue Information werden nicht einfach an einem fest umrissenen und klar lokalisierbaren Speicherplatz auf der „Festplatte“ unserer Großhirnrinde abgespeichert. Vielmehr finden sogenannte neuronale Verknüpfungen mit unübersehbar vielen Hirnarealen statt (beim „Apfel“ zum Beispiel mit dem Sprachzentrum, Sehzentrum, Geruchszentrum, den Bereich für Formen, dem Areal, in dem Erfahrungen und Gefühle verortet sind et cetera). All diese Areale sind assoziativ miteinander verbunden.

Eine dritte Grundregel des Lernens per neuronaler Schaltkreise ist die Wiederholung. Durch die Wiederholung des Gelernten werden feste und stabile Spuren oder Schaltkreise in unserem Gehirn erzeugt.

Die vierte Regel besteht darin, dass wir – wie alle anderen Primaten auch – soziale Wesen

sind. Als solche lernen wir besonders viel und gerne von und mit anderen Menschen. Voraussetzung: Diese Menschen haben Lust, uns was beizubringen.

Zum Fünften lernen Menschen das sehr gerne, was ihnen irgendwie neu und nützlich erscheint.

Die sechste Regel: Wir lernen das am besten, was unserem Lerntyp entspricht. Die einen lernen mehr durch selbstständiges Lesen und Hören, andere müssen Dinge sehen und Dritte schließlich brauchen eigene praktische Erfahrungen.

Die siebte Regel lautet: Säuglinge lernen anders als junge Erwachsene und junge Erwachsene anders und schneller als alte Erwachsene. So ist unsere Fähigkeit zum schnellen logischen Kombinieren und Auffassen im Alter zwischen 20 und 30 am besten. Tief sinniges Reflektieren und verantwortungsvolles Handeln dagegen sind Domänen des Alters: Zum einen, weil die dafür verantwortlichen Hirnbereiche sich erst relativ spät ausbilden. Zum anderen, weil dazu auch immer Lebenserfahrung gehört.

Forderungen an eine moderne Erwachsenenbildung

Als erstes sollte sie muster- und nicht faktenorientiert sein.

Zum Zweiten sollte sie viele positive assoziative Anknüpfungspunkte für das Gelernte bieten. Oder schlichter ausgedrückt: der Unterricht muss Spaß machen und abwechslungsreich sein. Dabei ist auch darauf zu achten, dass so etwas wie Methodenwechsel stattfindet.

Zum Dritten muss sie häufige und kürzere Übungsformen enthalten. Durch sie werden die zu lernenden Muster im Langzeitgedächtnis verankert.

Zum Vierten muss die Lehrperson motiviert sein, den Stoff gerade dieser Gruppe zu vermitteln. Da wir als soziale Wesen gerne mit anderen lernen, ist der Austausch in Gruppen und Teams eine ganz entscheidende Größe erfolgreichen Lernens.

Fünftens muss das zu Lernende neu und nützlich sein. Im Gehirn existiert ein System, das vor jeder Situation, in der eine Person etwas tun soll, prüft, ob das verlangte Verhalten eine Belohnung verspricht (beziehungsweise Unlust vermeiden hilft).

Sechstens sollte das Lernen lerntyporientiert geschehen. Nun kann niemand genau den Lerntyp eines jeden Seminarteilnehmers kennen. Aber ein methodisch abwechslungsreicher Unterricht, der alle „Sinne“ anspricht und auch das Selbermachen und Ausprobieren enthält, erscheint als guter Ausweg aus diesem Dilemma.

Siebtens müssen Lehren und Lernen dem Alter angepasst sein.

Werden diese Regeln beachtet, wird es leichter, lebenslang zu lernen. Am Studieninstitut Dortmund versuchen wir, dies durch folgenden Maßnahmen zu erreichen:

- Schulung aller haupt- und nebenamtlichen Dozenten,
- gezielte Auswahl geeigneter Lehrkräfte,
- praxis- oder nutzenorientierte Themenauswahl,
- Gruppengrößen, die der Gruppe intensive Gespräche und dem Einzelnen ruhiges Nachdenken ermöglichen,
- Räume, die problemlos den Wechsel zwischen Einzel-, Kleingruppen- und Plenumsarbeit erlauben,
- ein zeitgemäßes Medienangebot, das der Forderung nach Methodenwechsel entspricht,
- die systematische Evaluation und Erfolgskontrolle aller Angebote.

Die Forderung nach lebenslangem Lernen bedeutet aber auch, bei diesen Maßnahmen nicht stehen zu bleiben. Es gilt auch hier, immer wieder dazulernen und sich kontinuierlich zu verbessern. Nur so wird man die Zukunft erfolgreich meistern.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



Die Rolle der akademischen Aus- und Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung

Von Dr. Ludger Schrapper, Präsident der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW

„Wir stellen ein“ titelt die Süddeutsche Zeitung vom 24.01.2011, um die Personalplanungen, besser Personalsorgen der 30 DAX-Unternehmen vorzustellen. Fachkräftemangel ist das Schlagwort, das diese Personalsorgen auf eine kurze Formel bringt. Trotz struktureller Unterschiede zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor dürfte die angedeutete Tendenz übertragbar sein. Als Beleg dafür kann auch die Meldung dienen, wonach das Bundesministerium des Innern gegenwärtig am Entwurf eines „Fachkräftegewinnungsgesetzes“ arbeitet. Insgesamt werden die Schülerzahlen in Deutschland bis 2020 auf 10,3 Millionen zurück gehen, was – bezogen auf 2003 – einem Rückgang von 17,6 Prozent entspricht. Zwar gibt es für die laufende Dekade eine gewisse Verzerrung durch die Abitur-Doppeljahrgänge von 2011 bis 2013. Insgesamt ist – vor allem wegen der Verbindung mit dem anhaltenden Trend zu höheren Bildungsabschlüssen – (nur) in Westdeutschland für die kommenden Jahre sogar mit einer geringfügigen Zunahme der Sek. II – Absolventen zu rechnen. Auf's Ganze gesehen nimmt die Zahl der sogenannten bildungsrelevanten Bevölkerung (Altersgruppe 5 – 29 Jahre) bundesweit im Zeitraum von 2002 bis 2020 jedoch um 11 Prozent ab. Und genau daraus ergeben sich die Trends über 2020 hinaus, die ein vorausschauendes Personalmanagement schon jetzt im Blick haben muss, will es in strukturellen Fragen handlungsfähig bleiben.

Das Personalmanagement des öffentlichen Sektors wird also zukünftig vermehrt die Erfahrung machen, dass sich Einstellungsrestriktionen nicht nur „von innen“ aus haushaltswirtschaftlichen Zwängen ergeben können. Auch die Bewerberlage wird sich zu einem Engpass entwickeln, wenn man auf dem externen Arbeitsmarkt für entstehende Vakanzen oder neue Aufgaben bestqualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten sucht. Verschärft wird diese Zwangslage durch die aktuelle Altersstruktur in öffentlichen Belegschaften, die schon kurzfristig zu höheren Abgängen als in der Privatwirtschaft und damit grundsätzlich auch einem höheren Ersatzbedarf führt. Die „Demografiefalle“ schnappt also gleich zweimal zu.

Lebenslanges Lernen als Baustein der Organisationsentwicklung

Nicht nur weil die Personalrekrutierung von außen schwieriger werden wird, sind öffentliche Arbeitgeber verstärkt darauf angewiesen, mit den vorhandenen Ressourcen sorgfältiger zu wirtschaften. Konkret geht es um ein Personalmanagement, das die Personalentwicklung des Bestandspersonals zu einem strategischen Erfolgsfaktor der Organisationsentwicklung ausbaut. Gemeint ist nicht nur die Vermittlung zusätzlicher Qualifikationen für neue, höherwertige Aufgaben. Es muss auch ein Surrogat für den Innovationsimpuls geschaffen werden, der grundsätzlich von Neueinstellungen ausgeht – und der sich abzuschwächen droht, wenn eine Organisation verstärkt aus dem Bestand heraus lebt. Die Forderung, lebenslang zu lernen, bekommt damit einen zusätzlichen Bedeutung Gehalt. Sie wandelt sich von der individuell adressierten Forderung an einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Not-

wendigkeit für die Innovations- und damit Entwicklungsfähigkeit von Organisationen.

Erweiterte Handlungsoptionen bei grundständigen Studienangeboten

Natürlich wird keine Organisation, auch keine Kommunalverwaltung, mittelfristig ohne Neueinstellungen auskommen. Daher bleibt es von zentraler Bedeutung, von Bewerbe-



rinnen und Bewerber als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Für die Gruppe der Sek. II – Absolventen können die kommunalen Gebietskörperschaften in Nordrhein-Westfalen seit dem 01.09.2010 mit den neuen Bachelor-Studiengängen ein attraktives, anforderungsgerechtes Angebot machen. Der nun mögliche Erwerb des akademischen Grades eines Bachelor of Laws (LL.B) ist ein Signal, dass nicht nur ein akademischer Abschluss, sondern aufbauende Entwicklungs- und Abschlussmöglichkeiten geboten werden. Dabei war die Einführung dieser neuen Studiengänge keine leichte Geburt. Die vorhandene Skepsis speiste sich auch aus der kritischen Gesamtwahrnehmung der sogenannten Bologna-Reformen und ihrer Umsetzung in Deutschland. Inzwischen vermeldet sogar der wirtschaftsnahe Stifterverband für die Deutsche Wis-

senschaft in einer Studie, die große Mehrzahl der Bachelor-Absolventen sei mit den durch das Studium vermittelten Perspektiven durchaus zufrieden (www.stifterverband.org/presse). Wobei von Beginn an klar war, dass die Einführung eines Bachelor-Studienganges an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV) unter ungleich besseren Rahmenbedingungen erfolgen konnte als im allgemeinen Hochschulbereich. Die ersten rund 1.400 – allerdings nicht kommunalen – Bachelor-Absolventen werden ihre Graduierungen im August 2011 erhalten.

Eine neue, für das Personalmanagement der Kommunen durchaus interessante Entwicklung in der grundständigen akademischen Ausbildung durch Bachelor-Studiengänge ergibt sich aus einer aktuellen Neuordnung im Recht des Hochschulzugangs. Hiernach hat ab sofort Zugang zum Studium an der FHöV, wer auch ohne Abitur oder FH-Reife eine mindestens zweijährige, fachlich entsprechende Berufsausbildung abgeschlossen und anschließend drei Berufsjahre absolviert hat. Verwaltungsfachangestellten oder Absol-



venten des Angestelltenlehrgangs I (A I) kann damit eine bedeutsame Weiterqualifikation ermöglicht werden, zumal der fehlende Beamtenstatus längst keine Hürde mehr

für ein Studium an der FHöV ist. Dabei geht es nicht um ein „Konkurrenzangebot“ der FHöV zur etablierten kommunalen Weiterbildung für Tarifbeschäftigte, sondern um eine Erweiterung der Handlungsoptionen für die Personalentwicklung in den Gemeinden, Städten und Kreisen. Schon deshalb nicht, weil die Entscheidung über die Immatrikulation zum Studium und damit den individuellen Weg der beruflichen Weiterentwicklung allein beim kommunalen Arbeitgeber liegt.

Postgraduale Weiterbildungsmöglichkeiten durch Master-Studiengänge

Das mit den Bologna-Reformen eingeführte System der gestuften Studiengänge legt es mehr als nahe, auch den Master-Abschluss in die Konzepte einer beruflichen Weiterqualifikation einzubeziehen. Dies umso mehr, als gerade der berufsbegleitende, auf vorhandener beruflicher Erfahrung aufbauende Mas-

chen. Diese können in enger Abstimmung mit den kommunalen Bedarfsträgern entwickelt werden und sind damit im Hinblick auf Nutzen beziehungsweise Förderlichkeit für Beschäftigte und Arbeitgeber eindeutig besser einschätzbar.

Implizit ist damit eine entscheidende Frage angesprochen: Besteht überhaupt ein echter Bedarf? Aus der Sicht der Studierenden ist diese Frage schon beantwortet. Die Zahl der eingeschriebenen Studierenden nimmt ständig zu. Bei den Staatsprüfungen für den gehobenen Dienst gehört es – gerade bei den besseren Absolventen – mittlerweile zur Standardfrage: Welche Note benötige ich für den anschließenden Master? Nicht selten wird sogar ohne Wissen, geschweige denn Unterstützung des Dienstherrn/ Arbeitgebers studiert. Für eine sinnvolle, mitarbeiterorientierte Personalentwicklung, die auch das Engagement und die Bildungsbereitschaft der Beschäftigten für die Organisationsentwicklung nutzen will, ein Unding.



ter in besonderer Weise der Bologna-Idee entspricht. Demgemäß findet sich inzwischen eine Fülle entsprechender Angebote, darunter längst auch solche von Fachhochschulen des öffentlichen Dienstes (vgl. nur die Angebote der HWR Berlin, der FH der sächsischen Verwaltung sowie der HÖV Kehl und der HÖVF Ludwigsburg, beide Baden-Württemberg). Nicht unerhebliche Schwierigkeiten bereiten dem Interessierten, sich in Breite und Details der Angebote zu orientieren und gerade für ein womöglich zeit- und kostenintensives Studium die richtige Entscheidung zu treffen. Schon deshalb liegt es nahe, dass die Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst einschlägige Angebote ma-

Aus der Sicht der öffentlichen Arbeitgeber beantwortet sich die Bedarfsfrage nicht anders. Dabei sollte keine Verengung auf den laufbahnrechtlichen Aspekt erfolgen. Die Chancen eines Master-Abschlusses auf den Kontext des § 40 LVO, also den Aufstieg in den höheren Dienst zu verengen, wird den Notwendigkeiten eines modernen Personalmanagements nicht gerecht. Vielmehr drängt es sich angesichts der hohen Verantwortung, die in den Kommunen auf vielen Arbeitsplätzen des gehobenen Dienstes wahrgenommen wird, geradezu auf, mit Blick auf die heutige und zukünftig zu erwartende Halbwertszeit von Wissen über hochwertige Weiterbildungsangebote nachzudenken.

Diese Angebote können eher konkret fachlicher Natur sein, etwa im Bereich finanzwirtschaftlicher oder sozialrechtlicher Kenntnisse. Ebenso vorstellbar ist eine wissenschaftlich basierte Vorbereitung versierter Fachleute auf die neuen Herausforderungen durch die Übernahme von Führungsfunktionen.

Im Übrigen ist davor zu warnen, bei der Feststellung des Bedarfs zu kurz zu springen. Es geht nicht allein um die Bewirtschaftung des Stellenplans. Vielmehr sollte jeder Arbeitgeber angesichts des eingangs Gesagten ein umfassendes Personalmanagement betreiben. In der Folge muss Personalentwicklung nicht bloß mit Blick auf die nächste Umsetzung oder Beförderung, sondern unter Einbeziehung der gesamten Karriereentwicklung erfolgen. Und dazu gehört es, für die verschiedenen Bedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten ein Gesamtkonzept zu entwickeln, das zahlreiche und vielgestaltige Optionen enthält. Eine Personalpolitik gerade gegenüber dem gehobenen Dienst nach dem Motto „Schuster bleib bei Deinen Leisten“ kann junge, an den neuen Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten „nach Bologna“ orientierte Nachwuchskräfte nur abschrecken.

Die FHöV NRW arbeitet daran, ihren kommunalen Partnern ein passgenaues Master-Angebot zu machen. Dieses wird kostenpflichtig sein und vom Studieninteressierten ein hohes Maß an Eigenengagement verlangen. Entgegen den ursprünglichen Vorstellungen lässt sich eine Umsetzung für 2011 nicht realisieren. Die jetzigen Planungen gehen von Herbst 2012 aus.

Ausblick: Trägerübergreifende Kooperation

Auch wenn für eine Fachhochschule die Entwicklung von Studiengängen im Vordergrund steht, so beschränken sich die Möglichkeiten eines auch akademisch basierten lebenslangen Lernens nicht auf Studiengänge und -abschlüsse. Zertifizierte Fortbildungen etwa oder trägerübergreifende integrierte Programme könnten – im Interesse der kommunalen Arbeitgeber und ihres Personalmanagements – die Optionen erweitern. Hierbei wird es auf eine übergreifende Kooperation der verschiedenen Aus- und Fortbildungsträger ankommen. Alte Vorbehalte müssen dazu überwunden werden. Eine sinnvolle Aufgaben- und Rollenverteilung nutzt allen, nicht zuletzt den Beschäftigten und ihren Chancen für eine optimale berufliche Entwicklung.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



Kreisarchive im Dienst von Bürgern und Kommunen des Kreisgebiets

Von Dr. Gunnar Teske,
Landschaftsverband Westfalen-Lippe

Wie alle öffentlichen Archive, so verstehen sich auch die Kreisarchive als Dienstleister für Bürger und Verwaltung. Für die Kreisverwaltung wählen sie aus dem für die laufenden Geschäfte nicht mehr benötigten Schriftgut die archivwürdigen Stücke aus, ordnen sie und erschließen sie inhaltlich, lagern das Archivgut so, dass es dauerhaft erhalten bleibt, und stellen es für die Benutzung durch die Verwaltung, aber auch für den interessierten Bürger bereit. Sie beraten die Verwaltung bei der Schriftgutverwaltung und sind zugleich die kompetente Stelle für die Kreisgeschichte. So hat es der Gesetzgeber festgelegt, und so ist es auch im Sommer vergangenen Jahres in einem Themenheft des Eildienstes beschrieben worden (vgl. ED 7-8/2010).

Als Archive der Kreisverwaltung nehmen viele Kreisarchive aber noch weitere Aufgaben innerhalb des Kreises wahr. Welche, das



Beispiele für Kreis-Archivführer

Foto: G. Teske

hängt ganz entscheidend von den Verhältnissen im Kreisgebiet, aber auch von den Interessen und Möglichkeiten, der Ausstattung und den Kapazitäten des Kreisarchivs ab.

Arbeitsgemeinschaften

Die meisten kommunalen Archive sind mit nicht mehr als einer Fachkraft besetzt, viele werden von einer Verwaltungskraft mit betreut. Aus diesem Grund treffen sich in vielen Kreisen die Leiterinnen und Leiter der Kommunalarchive ein- bis zweimal im Jahr, um Fachprobleme zu erörtern oder gemeinsame Projekte wie Ausstellungen, Archivführer der Kreise oder den Tag der Archive vorzubereiten. Aktuell wichtige Themen sind etwa die drängenden Probleme der elektronischen Archivierung oder der Aufbau von Netzwerken für die Notfallprävention. Die Kreisarchive können durch die Organisation dieser Treffen für die notwendige Kontinuität sorgen. Jeder dieser kreisweiten Arbeitskreise entsendet einen Vertreter in die Arbeitsgemeinschaft der Stadt- und Gemeindearchive beim Städte- und Gemeindebund NRW (ASGA), so dass die Arbeitskreise zugleich die Bin-

deglieder bilden zwischen ihren ASGA-Vertretern und den anderen Archiven, deren Kommunen Mitglied beim StGB sind. Die Kreisarchive ihrerseits sind automatisch Mitglieder im Arbeitskreis der Kreisarchive beim Landkreistag NRW (AKKA), der sich ebenfalls zweimal pro Jahr an wechselnden Orten trifft.

Kreisarchive und Landeskunde

Die amtliche Überlieferung der Kreisarchive geht selten über den Anfang des 19. Jahrhunderts zurück, in vielen Fällen beginnt sie erst in der Zeit nach dem 2. Weltkrieg. Trotzdem sind viele von ihnen nicht nur an der Erforschung der Geschichte des Kreisgebietes

oder Ausstellungen zur Geschichte des Kreisgebietes mit. Damit tragen sie nicht unwesentlich zur Entwicklung und Stärkung eines Kreisbewusstseins bei.

Besonders deutlich wird dies am Kreisarchiv des Märkischen Kreises in Altena. Seine Wurzeln gehen auf den 1875 gegründeten „Verein für Orts- und Heimatkunde im Süderland“ und seine Sammlung zurück. Da das Archiv lange auf der wieder aufgebauten Burg Altena verwahrt wurde, bürgerte sich der Name „Burgarchiv“ ein, der erst 1982 durch „Archiv des Märkischen Kreises“ ersetzt wurde. Seit 1953 hauptamtlich besetzt, entwickelte sich das Archiv zusammen mit der ihm angegliederten Landeskundlichen Bibliothek zu einem Zentrum für die landesgeschichtliche Forschung der Grafschaft Mark.



Der Altenaer Draht- und Nadelfabrikant Johann Caspar Rumpe im Kreise seiner Familie. Aquarellierte Silhouette von J.F. Münter, 1790.

Foto: Kreisarchiv des Märkischen Kreises

beteiligt, sondern häufig auch an der Vorbereitung der Kreisjahrbücher oder der Kreisheimatkalender, geben wie die Archive der Kreise Olpe, Viersen und des Rhein-Erft-Kreises die Schriftenreihe des Kreises heraus oder wirken bei historischen Publikationen

Dementsprechend übernahm es historisch bedeutsame Sammlungen, Bestände und Nachlässe aus dem Kreisgebiet. Außerdem obliegt dem Kreisarchiv die Redaktion der Zeitschrift „Der Märker – Landeskundliche Zeitschrift für den Bereich der ehemaligen

Grafschaft Mark und den Märkischen Kreis“. Das Kreisarchiv ist in seiner gewachsenen Form die Antwort auf die Anforderungen ei-

Das Kommunalarchiv ist zugleich Geschäftsstelle des Mindener Geschichtsvereins. Zur Beratung von Grundsatzfragen kann ein Bei-



Lesesaal des Kommunalarchivs Minden im alten Landratsamt.

Foto: Kommunalarchiv Minden

nes Kreises mit einer ausgeprägten historischen Identität, die sich auf ein ehemaliges Territorium, die Grafschaft Mark, und seine Grenzräume bezieht.

Kommunal-Archive

In einigen Städten gehen die Kreisarchive über die beschriebenen Formen der Zusammenarbeit auch engere Formen der Kooperation ein. Die Kreisstadt Minden, im Mittelalter Bischofssitz und später Hauptort des Fürstentums Minden, verfügt über eine umfangreiche mittelalterliche Überlieferung. Ihr Archiv ist deshalb schon seit 1924 mit einem wissenschaftlichen Archivar besetzt, der ein Auge auch auf die anderen Archive innerhalb des ehemaligen Fürstentums hatte. Als der neu gebildete Kreis Minden-Lübbecke zur Sicherung der Überlieferung der beiden Altkreise ein Archiv einrichten wollte, schloss er mit der Stadt Minden eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung über die Errichtung eines gemeinsamen sogenannten Kommunalarchivs.

Sie sieht vor, dass beide Seiten für ihr Archiv selbst verantwortlich sind und eigenes Personal stellten. Die Leitung liegt beim Leiter des Stadtarchivs, dessen Personalkosten anteilig vom Kreis erstattet werden. Umgekehrt stellt der Kreis mit dem alten Landratsamt ein besonders schönes Archivgebäude zur Verfügung. Die Unterhaltungs- und Instandsetzungskosten teilen sich Stadt und Kreis; bei Platzmangel kann das Archiv einvernehmlich um zusätzliche Gebäude erweitert werden.

rat aus Vertretern der Stadt und des Kreises sowie der Archivleitung gebildet werden. Dieses Modell wurde 1989 auch vom Nachbarkreis Herford übernommen. Der Vorteil liegt für beide Seiten in Synergieeffekten, etwa bei Anschaffungen für die Bibliothek, bei einem gemeinsamen Lesesaal, gemeinsamen Ausstellungen und ähnlichen Angeboten. Außerdem kann die Kooperation den Einsatz von besser qualifiziertem Personal erlauben als dies den beteiligten Archiven allein möglich wäre. Ähnlich verfährt man auch beim Kreis Düren, der schon seit 1959 mit dem Stadtarchiv kooperiert, und beim Oberbergischen Kreis in Gummersbach. Im Rhein-Kreis Neuss dagegen verwahrt umgekehrt das Kreisarchiv das Stadtarchiv seines Standortes Dormagen.

Kreiszentralarchive

Vor besondere Probleme stellen die Anforderungen des Archivgesetzes kleinere Gemeinden, die sich in der Regel nicht in der Lage sehen, einen ausgebildeten Facharchivar einzustellen, deren Verwaltungspersonal aber mit den zusehends komplexer werdenden Problemen der Archivierung überfordert sind. Deshalb bieten einige Kreise ihren Mitgliedsgemeinden die Möglichkeit, ihre Archive in einem fachlich geleiteten Kreiszentralarchiv zu deponieren.

Das Archiv des Kreises Kempen-Krefeld nahm gleich bei seiner Gründung 1948 die Archive von sechs Gemeinden auf. Im heutigen Kreis Viersen unterhalten nur noch die

Städte Viersen und Willich eigene Archive. Das Kreisarchiv beherbergt neben den kommunalen Archiven auch umfangreiche Zeitungsbestände, Karten seit dem 16. Jahrhundert, Plakate seit 1815, Kopien fast aller Kirchenbücher aus dem Kreisgebiet vor 1800 und eine Totenzettelsammlung. Eine Besonderheit bilden das Depositum der Grafen von Schaesberg und das Archiv von Pelden gen. Cloudt. Als zentrales Archiv im Kreis übernimmt es durch seine Sammlungstätigkeit auch die Aufgaben, die kleiner Archive vor Ort zur Sicherung einer möglichst breit gefächerten lokalen Überlieferung wahrnehmen müssen.

In ähnlicher Weise hat auch das ehemalige Kreisarchiv Beckum, Vorgänger des heutigen Kreisarchivs Warendorf, seit 1971 Depositaverträge mit einzelnen Gemeinden und Ämtern ausgehandelt. Der Kreis verpflichtete sich, die für die Sicherung, Erschließung und Nutzbarmachung ihrer Archive notwendigen Maßnahmen durchzuführen und auch die jüngere, bis dahin noch nicht archivierte Überlieferung zu übernehmen; der Kreis erhielt dafür eine pauschale Unkostenerstattung; bei strittigen Sachfragen sollte das Landesamt für Archivpflege zu Rate gezogen werden. 1982 erhielt das Kreiszentralarchiv, das bisher im Kloster Liesborn untergebracht war, im neuen Kreishaus in Warendorf eigene Räumlichkeiten. Inzwischen wird das Archiv von einem wissenschaftlichen Archivar des höheren Dienstes geleitet. Der jährliche Beitrag jeder Kommune errechnet sich nach der Zahl ihrer Einwohner.

Auf diese Weise können auch kleinere Kommunen ihre Archive in geeigneten Räumlichkeiten, von einer Fachkraft betreut, verwahren lassen. Eine besondere Herausforderung liegt für ein Zentralarchiv darin, nicht allein das Archivgut fachgerecht zu lagern, son-



Magazin des Kreisarchivs Warendorf.

Foto: Kreisarchiv Warendorf

dern auch die anderen Aufgaben eines Kommunalarchivs, die regelmäßige Bewertung der Altregistratur, die Übernahme der archiv-

würdigen Unterlagen und die Beratung bei der Schriftgutverwaltung, insbesondere bei der Einführung von elektronischen Vorgangsbearbeitungssystemen, flächendeckend sicherzustellen. Es ist deshalb wichtig, das Archiv finanziell so auszustatten, das es über das dafür notwendige Fachpersonal verfügen kann.

Individuelle Lösungen

Als Partner der Stadt- und Gemeinearchive sind die Kreisarchive nicht mehr wegzuden-

ken. In städtisch geprägten Regionen stehen sie in der Regel gleichberechtigt neben den Archiven der kreisangehörigen Kommunen mit eigener Identität. In ländlichen Räumen kann es dagegen sinnvoll sein, vor allem kleineren Kommunen die Möglichkeit zu geben, ihre Archive im Kreisarchiv zu deponieren oder eine Gemeinschaftseinrichtung zu schaffen. Wichtig ist, dass Finanzierung und Personalausstattung stimmen, denn jedes Archiv erfordert Raum und Personal. Welche Lösung jeweils die beste ist, kann von Kreis zu Kreis sehr unterschiedlich aussehen.

Aber in der Möglichkeit, vor Ort unterstützt von den Archivämtern der Landschaftsverbände das jeweils geeignete Modell entwickeln zu können, liegt gerade eine der Stärken der kommunalen Selbstverwaltung.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 11.15.30

Reform des KiBiz: Stellungnahme der kommunalen Spitzenverbände NRW

Die Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände NRW hat zum Entwurf eines Ersten Gesetzes zur Änderung des Kinderbildungsgesetzes und zur Änderung des Ersten Gesetzes zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (Erstes KiBiz-Änderungsgesetz) gegenüber dem Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen Stellung genommen.

Nachfolgend die Stellungnahme in Auszügen:

Mit der Vorlage des Referentenentwurfs für das Erste KiBiz-Änderungsgesetz (RefE 1. KiBiz-ÄndG) soll ein zentrales Reformvorhaben des Koalitionsvertrages der Regierungsfractionen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe in einer ersten Stufe umgesetzt werden. Ausdrücklich anerkannt wird die Zielrichtung des Gesetzes und das Bemühen der Landesregierung, die Kindertagesbetreuung weiter zu verbessern. Die praktische Umsetzung im Referentenentwurf ist unserer Einschätzung nach jedoch nur teilweise gelungen. An einigen Stellen bedarf es grundlegender Korrekturen.

Bevor wir nachfolgend detaillierter auf einzelne Regelungen des RefE 1. KiBiz-ÄndG eingehen und diese inhaltlich kommentieren werden, möchten wir die aus Sicht der kommunalen Spitzenverbände zentralen beabsichtigten Änderungen des Kinderbildungsgesetzes durch die Landesregierung benennen. Insbesondere die beiden erstgenannten Regelungen sind mit erheblichen Auswirkungen für die Kommunen verbunden und sind unserer Einschätzung nach zudem konnexitätsrelevant:

- Erhöhung der Kindpauschalen in den Gruppenformen I und II in Form der Verbesserung des Personalschlüssels im U3-Bereich durch zusätzliche Personalstunden für den Einsatz von Ergänzungskräften bei gleichzeitiger Erweiterung der Einsatzmöglichkeiten von Kinderpflegerinnen
- Abschaffung der Elternbeiträge für das letzte Kindergartenjahr vor der Einschulung
- Veränderungen im Bereich der Kindertagespflege
- Verbesserung der inklusiven Betreuung von Kindern mit Behinderung bei Finan-

zierung von unterjährigen Veränderungen (Feststellung der Behinderung erst im laufenden Kindergartenjahr) und Erhöhung der Pauschale in der Gruppenform II bei einer Betreuungszeit von 45 Wochenstunden

- Abschaffung des derzeitigen Verwendungsnachweisverfahrens durch Neufassung von § 20 Abs. 4 KiBiz
- Erhöhung der finanziellen Förderung aller Familienzentren und zusätzliche Aufstockung der Förderung von Familienzentren in sozialen Brennpunkten
- Ausweitung der Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte der Elternschaft und Einräumung der Möglichkeit zur Bildung örtlicher und überörtlicher Elternbeiräte.

Im Einzelnen werden die angestrebten Neuerungen durch die Geschäftsstellen wie folgt bewertet:

Erhöhung der Kindpauschalen in den Gruppenformen I und II in Form der Verbesserung des Personalschlüssels im U3-Bereich durch zusätzliche Personalstunden für den Einsatz von Ergänzungskräften bei gleichzeitiger Erweiterung der Einsatzmöglichkeiten von Kinderpflegerinnen

Die im Referentenentwurf vorgesehene personelle Verstärkung von Gruppen durch sogenannte Ergänzungskräfte, in denen unterdreijährige Kinder betreut werden, ist laut Aussagen der nordrhein-westfälischen Landesregierung mit Mehrkosten auf Landesebene von 100 Millionen Euro pro Jahr, die dann in den kommenden Jahren mit steigendem Ausbau weiter ansteigen werden, verbunden. Für die kommunale Ebene bedeutet dies aufgrund der anteiligen Mitfinanzierung der Kommunen in der Systematik des KiBiz damit perspektivisch ebenfalls

mindestens jährliche Mehrkosten in Höhe von circa 100 Millionen Euro, für das Jahr 2011 dann aufgrund des geplanten Inkrafttretens zu Beginn des Kindergartenjahres 2011/2012 in anteiliger Form.

Durch die Verbesserung des Personalschlüssels, die mit einer Erhöhung der KiBiz-Pauschalen verbunden ist, wird eine bestehende Aufgabe der Kommunen erweitert. Hierbei handelt es sich um eine konnexitätsrelevante Änderung.

Die Rückmeldungen aus den Kommunen machen deutlich, dass die finanziellen Auswirkungen der seitens der Landesregierung vorgesehenen verbesserten Ausstattung der Gruppen, in denen Kinder unter drei Jahren betreut werden, für die einzelnen Kommunen erheblich sind.

Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass weitere Mehrkosten der Kommunen für ausfallende Trägeranteile der Kirchen, der freien Träger etc. hinzukommen dürften. Diese werden bereits heute in einem erheblichen Maße geleistet und dürften durch die geplanten Veränderungen auch zukünftig weiter spürbar aufwachsen.

Allein aus rechtlichen Gründen wäre es vor einer Änderung des Personalschlüssels zwingend gewesen, gemäß § 1 Abs. 2, Abs. 4 Konnexitätsausführungsgesetz (KonnexAG) ein Beteiligungsverfahren mit den kommunalen Spitzenverbänden durchzuführen, um möglichst zu einer einvernehmlichen Beurteilung der geplanten Aufgabenübertragung oder -veränderung sowie der finanziellen Folgen dieser Übertragung oder Veränderung zu gelangen.

Aus Sicht der kommunalen Spitzenverbände ist es zudem vollkommen unverständlich, dass die Landesregierung ausweislich der Begründung des Referentenentwurfs von einer gerechtfertigten Erhöhung des Finanzierungsanteils auch auf kommunaler Seite aus-

geht. Nach Einschätzung der Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände bestand nämlich Einigkeit darüber, dass an der Finanzierungsgrundlage innerhalb der ersten Revisionsstufe keine Veränderungen erfolgen sollten. Nunmehr sind doch gravierende Veränderungen vorgesehen, die bei den Kommunen zu einer großen Belastung führen werden. Rechtlich unbedenklich wäre an dieser Stelle eine Finanzierung der qualitativen Verbesserungen über ein reines Landesprogramm ohne kommunale Finanzierungsanteile. Eine derartige Vorgehensweise würde zudem dem Konnexitätsgrundsatz Rechnung tragen.

Hinzu kommt, dass die Ergebnisse der KiBiz-Evaluation der Firma Dr. Riedel/Prognos aus dem vergangenen Jahr gezeigt haben, dass bei einigen Trägern auch ein deutlicher Zuwachs bei den Rücklagen zu verzeichnen war. Dies kann nicht mehr einem sicherlich vorsichtig erfolgten Kalkulieren im ersten Jahr unter der Geltung von KiBiz geschuldet sein. Auch aus den Kommunen gibt es aktuell – also auch zu dem bereits abgelaufenen Kindergartenjahr 2009/2010 – Rückmeldungen, dass die Rücklagenbildung unter Geltung des KiBiz in vielen Fällen erheblich ist und in den entsprechenden Fällen die Mittel nicht wie grundsätzlich möglich für zusätzliche Personalstunden eingesetzt wurden. Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht sinnvoll, durch ein gießkannenartiges Anheben der Förderung einen planlosen Aufwuchs von Rücklagen bei den Trägern weiter zu fördern. Für eine strukturelle Unterfinanzierung gibt es keinerlei Anzeichen.

Sofern es die Landesregierung ernst meint mit der von ihr intendierten qualitativen Verbesserung und besseren Investition im Bildungsbereich, sollte sie in der Konsequenz auch die hierfür notwendige Finanzierung vollständig – nicht zuletzt mit Blick auf das Urteil des Verfassungsgerichtshofs Nordrhein-Westfalen vom 12. Oktober 2010 (VerfGH 12/2009) – übernehmen. Ein derartiges Vorgehen wäre rechtlich nicht zu beanstanden und insbesondere für die Träger sinnvoll, die bei Anhebung der Pauschalen auch tatsächlich zusätzliches Personal beschäftigen und damit die Qualität der Betreuung weiter verbessern und nicht bereits heute über erhebliche – und für die Qualitätsverbesserung nicht genutzte – Rücklagen verfügen.

Abschaffung der Elternbeiträge für das letzte Kindergartenjahr vor der Einschulung

Positiv ist zunächst anzumerken an dieser Stelle, dass die Landesregierung für die Abschaffung der Elternbeiträge für das letzte Kindergartenjahr vor der Einschulung die Konnexitätsrelevanz im RefE 1. KiBiz-ÄndG konsequent anerkannt hat. Hier heißt es

nämlich: „Die Auswirkungen des elternbeitragsfreien Kindergartenbesuchs bzw. der beitragsfreien Kindertagespflege im letzten Jahr vor der Einschulung führt bei Kreisen, kreisfreien Städten und kreisangehörigen Gemeinden mit eigenem Jugendamt als örtlichen Trägern der öffentlichen Jugendhilfe zu Einnahmeausfällen. Diese wird das Land ausgleichen.“

Es fehlt jedoch an einer Aussage zu der Höhe der vorgesehenen Erstattung. Ausgehend von der seinerzeit unter Geltung des Gesetzes über Tageseinrichtungen für Kinder (GTK) getroffenen Annahme, dass im Durchschnitt 19 Prozent der Einnahmen über Elternbeiträge zu erzielen sind, sind die kommunalen Spitzenverbände der Auffassung, dass das Land auch diesen Anteil den Kommunen im Zuge der Einführung der Elternbeitragsfreiheit – für das entsprechende Kindergartenjahr und für die zu diesem Zeitpunkt in den Einrichtungen angemeldeten Kinder – zu erstatten hat. Für uns war nach den bisherigen Gesprächsergebnissen auch klar, dass die Kommunen mit einer entsprechenden Erstattung in dieser Höhe rechnen konnten. Da man sich seinerzeit auf einen Finanzierungsanteil von 19 Prozent als Berechnungsgrundlage verständigt hatte, sollte dieser selbstverständlich auch die Grundlage für eine Erstattung gegenüber den Kommunen sein.

Mit Blick auf die Neuregelung in § 23 Abs. 3 S. 2 KiBiz sind nach den Rückmeldungen aus der Praxis zudem einige offene Fragen zu klären, z.B. für welches Kindergartenjahr im Fall der Rückstellung vom Schulbesuch die Beitragsbefreiung erfolgen soll. Soweit hier gemäß der Gesetzesbegründung die Beschränkung der Elternbeitragsfreiheit auf maximal 12 Monate erfolgen soll, böte sich für den Fall der vorzeitigen Aufnahme in die Schule zwecks Vermeidung eines übermäßigen Verwaltungsaufwandes, wie er mit der Regelung in § 23 Abs. 3 S. 2 verbunden wäre ggf. eine Regelung analog § 13 Abs. 3 Kindertagesstättengesetz Rheinland-Pfalz (KitaG RP) an. Diese lautet wie folgt: „Für Kinder, die vorzeitig in die Schule aufgenommen wurden, wird der Beitrag für das Jahr, welches ihrer Schulaufnahme unmittelbar vorausgeht, erstattet.“

Veränderungen im Bereich der Kindertagespflege

Nachdem der RefE 1. KiBiz-ÄndG nunmehr auch noch im Bereich der Kindertagespflege Veränderungen dahingehend vorsieht, dass sich zukünftig die Pflegeerlaubnis einer Tagespflegperson nur noch auf maximal fünf Betreuungsverhältnisse erstrecken darf und damit von der ursprünglich in § 4 Abs. 1 S. 2 KiBiz vorgesehenen landesrechtlichen Ausnahmeregelung – der sog. erweiterten Pflegeerlaubnis auf bis zu maximal acht fremde

Kinder, bei einer gleichzeitigen Anwesenheit von maximal fünf Kindern – Abstand genommen wird, dürfte hierdurch der weitere Ausbau im Bereich der Kindertagespflege deutlich erschwert werden. Insbesondere Eltern, die einen Betreuungsbedarf für wenige Stunden in der Woche – wie beispielsweise eine Eingewöhnungsphase oder für sogenannte Randzeiten – haben, dürften dann zukünftig leer ausgehen, da Tagespflegpersonen sich bei der Beschränkung auf maximal fünf Betreuungsverhältnisse auch aus finanziellen Erwägungen auf die umfangreicheren Betreuungsverhältnisse konzentrieren dürften.

Die Kindertagespflege zeichnet sich bisher durch ihre Flexibilität und an die Bedürfnisse von Eltern und Kindern angepasste Betreuungszeit aus. Sollten diese Sonderregelungen für mehr Kinder nicht mehr möglich sein, wird es für Kinder, die lediglich Betreuung in Randzeiten oder kurzen eingeschränkten Betreuungszeiten benötigen, kaum möglich sein, eine Tagespflegperson oder Großpflegestelle zu finden. Viele Tagespflegpersonen – besonders diejenigen, die zusätzliche Ausgaben für angemietete Räume haben – werden perspektivisch nur Kinder in Volltagespflege betreuen, weil es finanziell notwendig und weniger aufwendig in der Betreuungsorganisation ist. Hierdurch wird auch das ohnehin wenig realistische Ziel der Bundesregierung, 30 Prozent der Plätze in Kindertagespflege zu schaffen, weiter konterkariert und das Erreichen des Ausbauzieles 2013 weiter unnötig gefährdet. Wir regen daher dringend an, die bisherige Regelung der erweiterten Pflegeerlaubnis beizubehalten. In der Begründung zur Streichung der erweiterten Pflegeerlaubnis heißt es insbesondere, dass durch die Reduzierung auf fünf Betreuungsverhältnisse die sogenannte Familienähnlichkeit der Kindertagespflege stärker in den Mittelpunkt gerückt wird, Kontinuität in der Betreuung erreicht und unterbunden wird, dass Tagespflegpersonen aus wirtschaftlichen Gründen möglichst viele Betreuungsverhältnisse eingehen. Die Tatsache, dass die Tagespflegperson insgesamt acht Betreuungsverhältnisse eingehen kann, die in der faktischen Betreuungssituation aber nicht alle gleichzeitig anwesend sind, führt nicht dazu, dass die Kindertagespflege nicht familienähnlich ist. Ein derartiges Verständnis würde zudem unterstellen, dass Familien mit mehreren Kindern „atypisch“ sind, was auch aus grundsätzlichen gesellschaftspolitischen Erwägungen bedenklich wäre. Kontinuität und Verlässlichkeit in der Betreuungssituation beim Platz-Sharing in der Kindertagespflege bedeutet, dass die Kinder eine feste Bezugsperson haben, dass eine Gewöhnung an eine außerfamiliäre Betreuungssituation erfolgen kann und dass die Betreuung regelmä-

big erfolgt. Die praktischen Erfahrungen in den Kommunen zeigen, dass in der Regel nur sehr erfahrene Tagespflegepersonen eine erweiterte Pflegeerlaubnis erhalten und die Fachberatung vor Ort gewissenhaft im Einzelfall prüft, inwieweit eine Tagespflegeperson für den Erwerb einer erweiterten Pflegeerlaubnis überhaupt in Frage kommt. Die erweiterte Pflegeerlaubnis ermöglicht den Tagespflegepersonen auch, Teilzeit-Betreuungsverhältnisse in Form von Platz-Sharing einzugehen und trotzdem auskömmlich arbeiten zu können. Platz-Sharing im Rahmen von fünf Betreuungsplätzen rechnet sich dagegen nicht. Wird die Möglichkeit des erweiterten Platz-Sharings gestrichen, werden Tagespflegepersonen perspektivisch nur noch Vollzeitplätze anbieten. Spezifischen Bedarfen von Eltern kann die Kindertagespflege dann nicht mehr gerecht werden. Gerade der Bereich der Kindertagespflege deckt als flexible Betreuungsform auch bedarfsgerechte geringe Stundenkontingente von Betreuungszeiten ab sowie auch soge-

nannte Anschlussbetreuung. Aus elterlicher Sicht sind insbesondere die Familien betroffen, die sehr bewusst ihre Arbeitszeiten bis zum Kindergartenalter ihrer Kinder reduziert haben. Alleinerziehende, die den beruflichen (Wieder-)Einstieg versuchen und diejenigen, die in Schicht- oder Wechseldiensten tätig sind. Mithin wird gerade auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nur durch die flexible Gestaltung der Betreuungszeiten durch die Tagespflege gestärkt. Hinzu kommt, dass die Anschlussbetreuung laut Gesetz auch Aufgabe der Kindertagespflege ist, diese Aufgabe würde durch die Neuordnung konterkariert. Aus den genannten Gründen bitten wir dringend darum, von der geplanten Neuordnung Abstand zu nehmen.

Ebenso wie die einzelne Tätigkeit als Tagespflegeperson sollte zudem auch für die in der sogenannten Großtagespflege tätigen Personen die Möglichkeit eingeräumt werden, Plätze im sogenannten Platz-Sharing anzubieten. Die Nachfrage von Eltern, die ihre

Kinder gerne nur für maximal zwei Tage gerade in dieser Betreuungsform aus rein pädagogischen Gründen unterbringen möchte, wächst teilweise merklich an. Aus Sicht der Jugendämter wäre es durchaus denkbar, dass in einer Großtagespflege bei neun gleichzeitig anwesenden Kindern bis zu zwölf Verträge abgeschlossen werden können, zumal die Großpflegetagesstellen oftmals durch Erzieherinnen und Kinderpflegerinnen betrieben werden.

Die Ausweitung des Nichtraucherschutzes im Bereich der Kindertagespflege ist vor dem Hintergrund eines umfassenden Schutzes von Kindern vor den schädlichen Wirkungen des (Passiv)Rauchens zu begrüßen.

Die vollständige Stellungnahme kann im Internet unter www.lkt-nrw.de abgerufen werden.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 51.26.01.1

Im Fokus: Gesamtstrategie für den Klimaschutz im Kreis Paderborn

Von Martin Hübner, Dezernent und Daniela Zielke-Naß, Amt für Bauen, Wohnen und Immissionsschutz, Kreis Paderborn

Bereits in der Vergangenheit hat der Kreis Paderborn wie andere Kreise auch viele Maßnahmen zum Klimaschutz umgesetzt, wie beispielsweise die energetische Sanierung von Gebäuden und Anlagen sowie die Optimierung der technischen Ausrüstung unter Energieeffizienzgesichtspunkten. Seit langem gibt es eine festgeschriebene Priorität bei Dienstreisen zugunsten des öffentlichen Personennahverkehrs. Aber auch private Haushalte und die Wirtschaft im Kreis Paderborn investieren in steigendem Umfang in Maßnahmen zur energetischen Verbesserung von Gebäuden und Betrieben sowie in den Ausbau der Energieerzeugung aus Erneuerbaren Energien.

Im vergangenen Herbst hat der Kreis Paderborn aufgrund eines Kreistagsbeschlusses die Erstellung des integrierten Klimaschutzkonzeptes in Angriff genommen. Professionelle Unterstützung leistet hierbei das Institut für Regionalmanagement – IfR, Essen in Zusammenarbeit mit dem Büro Dr. Grauthoff Unternehmensberatung für Energie und Umwelt, Dinslaken. Die Maßnahme wird aus der Klimaschutzinitiative des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit gefördert und umfasst folgende inhaltliche Bausteine:

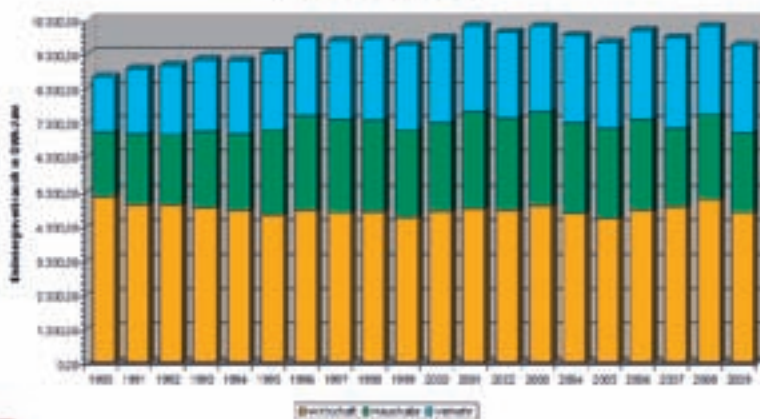
- Energie- und CO₂ Bilanz für den Kreis Paderborn,
- Erhebung klimaschutzrelevanter Aktivitäten,
- Energie- und CO₂ – Potenzialanalyse,
- Handlungsstrategie mit Schwerpunkten,
- Maßnahmenkatalog,
- Konzept für Monitoring / Öffentlichkeitsarbeit.

Das Klimaschutzkonzept soll im Ergebnis praktikable Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, um die politisch gesteckten Ziele (EU /

Bund/ Land) des Klimaschutzes zu erfüllen. Auf der Landesebene von Nordrhein-Westfalen sehen die vom Kabinett verabschie-

Eckdaten der Energie- und CO₂-Bilanz Kreis Paderborn

Kreis Paderborn: Endenergieverbrauch nach Sektoren
(Quelle: E.ON Energy Research Center)



Quelle: eigene Darstellung

deten Eckpunkte des geplanten Klimaschutzgesetzes eine Verminderung der Treibhausgasemissionen in NRW gegenüber 1990 um mindestens 25 Prozent bis 2020 vor.

Klimaschädliche Emissionen bisher nicht verringert

Bereits Ende 2010 wurde damit begonnen, eine fundierte Datengrundlage zu erheben, um eine Energie- und CO₂ Bilanz zu erstellen. Diese zeigt die Ausgangslage für den Kreis Paderborn.

Der Gesamtenergieverbrauch im Kreis ist von 8.300 GWh im Jahr 1990 auf 9.200 GWh im Jahr 2009 gestiegen. Während der Energieverbrauch der Wirtschaft in dieser Zeit gesunken ist, gab es eine Steigerung bei den Haushalten und insbesondere beim Verkehr.



Professor Dr. Stefan Krauter von der Universität Paderborn bescheinigte dem Kreis Paderborn große Potenziale im Bereich der regenerativen Energien.

Obwohl sich die CO₂ Emissionen pro Kopf, bedingt durch die gestiegene Einwohnerzahl, in diesem Zeitraum von circa 12,4 t auf 10,4 t CO₂ je Einwohner verringert haben, so ist die gesamte CO₂ Emission mit 3,1 Mio. t pro Jahr weitgehend konstant geblieben. Die saldierten Zahlen der Energie- und CO₂-Bilanz für das Kreisgebiet Paderborn verdeutlichen, dass der Umfang von klimaschädlichen CO₂-Emissionen in den vergangenen 20 Jahren nicht verringert werden konnte.

Handlungsfelder für den Klimaschutz

Die Auswertung der Energie- und CO₂-Bilanz im Rahmen des Klimaschutzkonzeptes erfolgte unter Einbindung beteiligter Akteure aus dem Kreisgebiet sowie der Energieagentur NRW. Davon ausgehend wurden untersuchungsrelevante Themenfelder abgesteckt, die gegenwärtig im Zusammenhang mit einer energetischen Potenzialanalyse und im Rahmen von öffentlichen Arbeitskreisen

vertieft werden. Die in der weiteren Erarbeitung des Konzeptes relevanten Themenfelder sind:

- Energiemanagement kreiseigener Liegenschaften,
- Energieeffizienz im Bereich Bauen und Wohnen
- Energieeffizienz im Bereich Wirtschaft und Gewerbe,
- Energieerzeugung aus erneuerbaren Energien,
- Klimafreundliche Mobilität
- Abfallwirtschaft und Klimaschutz.

Die wichtigen Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit und der Einbindung von Akteuren in den Klimaschutzprozess werden als Querschnittsaufgabe in allen Themenfeldern bearbeitet.

Im Mai 2011 fanden fünf öffentliche Workshops zu den Themenfeldern statt. „Mit dem Klimaschutz steht die Menschheit vor einer großen Aufgabe, die nur gemeinsam bewältigt werden kann“, erklärt dazu Landrat Manfred Müller, der deshalb auch engagierte Bürgerinnen und Bürger sowie Experten aus der Region einbeziehen wollte. Es müsse ein Umdenken statt finden. Wenn man auf Atomkraft verzichte, müsse allen klar sein, dass Veränderungen – zum Beispiel in Form von mehr Windkraft, mehr Biogas, mehr Überlandleitungen und so weiter – in Kauf genommen werden müssten, so Müller weiter. Die Ergebnisse der Workshops fließen in die Entwicklung der Handlungsstrategie des Klimaschutzkonzeptes ein.

Beratungsangebote für Bürger und Unternehmen

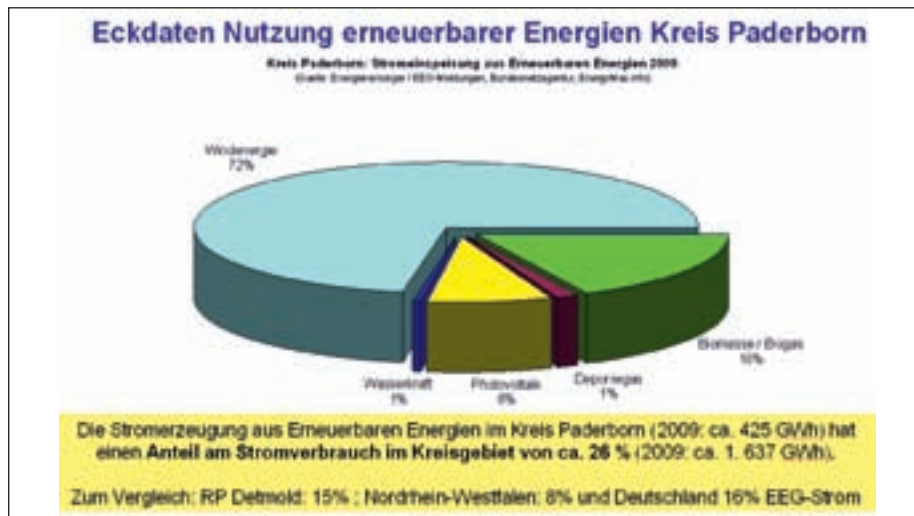
Im Kreisgebiet gibt es bereits zahlreiche Beratungsangebote. Der Transport der Informationen zu den Zielgruppen kann allerdings

noch optimiert werden. So werden beispielsweise bei Neubauten in der Region im Regelfall kaum Passivhaus-Standards realisiert, obwohl sie gegenüber den aktuellen Baustandards (Anforderungen der Energie-Einsparverordnung) keine Nachteile haben. Warum bieten Bauträger in ihrer Angebotspalette nicht flächendeckend auch den Passivhausstandard an? Im Bereich des Altbaubestands, der in den Städten und Gemeinden des Kreises ein erhebliches energetisches Sanierungspotenzial aufweist, ist großer Handlungsbedarf bei der Bereitstellung von neutralen und umfassenden Beratungsangeboten für Hauseigentümer festzustellen.

Größere Unternehmen sind im Rahmen des betrieblichen Energiemanagements in der Regel bereits gut aufgestellt. Hier zahlen sich Investitionen am schnellsten aus. Ein verstärktes Augenmerk wird auf die Entwicklung von Beratungsangeboten zu richten sein, die sich speziell an kleinere und mittlere Unternehmen und Betriebe im Kreisgebiet richten. Die ökonomische Wertschöpfung im Zusammenhang mit energetischen Sanierungsmaßnahmen durch technische und bauausführende Leistungen im Gebäudebereich und in Unternehmen stellt für die regionale Wirtschaft mittel- und längerfristig ein erhebliches Potenzial dar. Durch Auftragsvergaben an heimische Firmen beispielsweise für Gebäudesanierungen und die Installation energiesparender Technik kann dieses Potenzial gezielt in der Region gehoben werden. Es haben sich bereits viele Firmen in klimaschutzrelevanten „grünen“ Branchen im Kreisgebiet Paderborn platziert und können einen nicht unerheblichen Teil ihres Umsatzes hieraus generieren. So kann der Klimaschutz auch ein wichtiges Standbein der Wirtschaft mit allen daraus resultierenden weiteren positiven Effekten (Sicherung von Arbeitsplätzen und Gewerbesteuererträgen für die Kommunen) sein.

Erneuerbare Energien im Kreis

Ein besonderes Gewicht kommt der Erzeugung von Erneuerbaren Energien im Kreisgebiet zu, wobei die Windkraftnutzung eine hervorgehobene Stellung hat. Der Kreis Paderborn hat sich in den vergangenen 20 Jahren als ergiebiger Standort für Windenergieanlagen etabliert. Mit derzeit 310 Anlagen stehen hier 41 Prozent aller Anlagen in Ostwestfalen-Lippe beziehungsweise 11 Prozent aller Anlagen in Nordrhein-Westfalen. Daher wird aktuell aus Windkraft mit 72 Prozent der mit Abstand größte Anteil an der aus Erneuerbaren Energien gewonnenen Strommenge im Kreis Paderborn generiert. Zusammen mit der Stromeinspeisung aus Biomasse, Photovoltaik, Wasserkraft und Deponiegas erreicht der Anteil des Stroms aus erneuerbaren Ener-



Quelle: eigene Darstellung

gien am Gesamtstromverbrauch im Kreis Paderborn einen im Vergleich zur Landesebene Nordrhein-Westfalen überdurchschnittlichen Anteil von 26 Prozent. Durch das Klimaschutzkonzept sollen ambitionierte Ziele für den weiteren Ausbau der regenerativen Energienutzung im Kreisgebiet Paderborn aufgezeigt werden.

Es wird allerdings im Zuge des möglichen weiteren Ausbaus der Windkraftnutzung im Kreisgebiet darauf ankommen, wie bestehende oder neue Konfliktfelder wie etwa im Natur- und Artenschutz sowie im Lärmschutz entschärft werden können.

Eine Aufgabe in der weiteren Erarbeitung des Klimaschutzkonzeptes wird es daher auch sein, Maßnahmenvorschläge im breiten Konsens sowohl mit den Kommunen als auch den betroffenen Bürgern zu erarbeiten.

Klimafreundliche Mobilität

Besonders im Oberzentrum Paderborn fällt der im Vergleich zu ähnlichen Städten geringe Anteil der Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs auf. Der Anteil des motorisierten Individualverkehrs ist hingegen als Ausfluss des ländlichen Umfeldes überdurchschnittlich hoch. Hier soll es Aufgabe des Klimaschutzkonzeptes sein, Maßnahmen für klimafreundliche Mobilität durch sinnvolle die Verringerung des Anteils der individuellen PKW-Nutzung zugunsten des Rad- und Fußgängerverkehrs sowie des öffentlichen Personennahverkehrs aufzuzeigen. Die nachfolgende Grafik zeigt am Beispiel der Stadt Paderborn im Vergleich mit anderen bundesdeutschen Städten das vorhandene große Handlungspotenzial.



Aber nicht nur Mobilität in der Stadt Paderborn ist ein Thema des Klimaschutzkonzeptes. Vor dem Hintergrund der ländlichen Struktur und der demografischen Entwicklung des Kreises Paderborn sind auch tragfähige Alternativen zur bisherigen Mobilitäts-

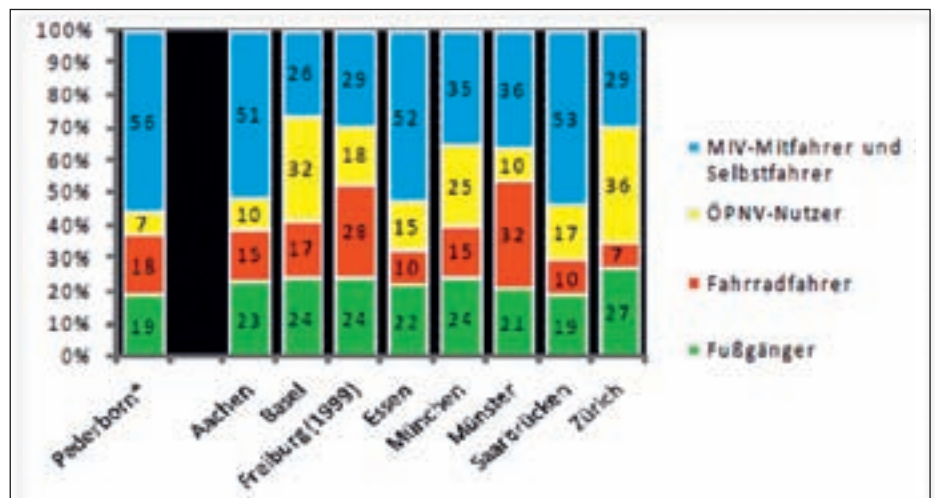


Tabelle 2: Modal Split im Städtevergleich

Quellen: VEP Paderborn 2004, Garten- und Tiefbauamt Stadt Freiburg i. Br. 2007

struktur der kleinen Orte und Dörfer gefragt. Bereits bestehende bzw. geplante Bürgerbusprojekte in kreisangehörigen Kommunen können hier als richtungsweisende Initiativen gelten.

Dauerhafter Beitrag für den Klimaschutz

In einem weiteren öffentlichen Workshop im Juli 2011 ist geplant, die erarbeiteten Bausteine zur Maßnahmenstrategie des Klimaschutzkonzeptes allen beteiligten Akteuren zusammenfassend vorzustellen und zu diskutieren. Spezielle Fragestellungen sollten gezielt vertieft werden. Parallel dazu findet die politische Beratung in den Kreisgremien des Kreistages statt.

Die enge Einbindung von kreisangehörigen Städte und Gemeinden im gesamten Verlauf der Konzepterarbeitung ist ein besonderes Interesse des Kreises Paderborn. Ziel des Kreises ist es, die Handlungsempfehlungen des Klimaschutzkonzeptes in einem breiten Konsens mit den Städten und Gemeinden sowie weiteren Beteiligten zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang sind auch zukünftig mögliche Aufgaben des Kreises Paderborn in dem umfassenden Prozess Klimaschutz zu definieren. Denkbar ist eine Rolle als Multiplikator, Dateninformationsstelle, bei Bedarf auch als Koordinator, Kontakt- und Kontaktvermittlungsstelle. Außerdem können durch den Kreis – wie auch schon bisher – auf das Kreisgebiet insgesamt bezogene und Fördermittel erschließende Projekte angestoßen und umgesetzt werden. Öffentlichkeitsarbeit des Kreises zum Thema Klimaschutz kann die Bemühungen der lokalen Akteure unterstützen. Basis von möglichen umzusetzenden Aktivitäten wird eine politische Willensbildung im Kreis Paderborn auf der Grundlage von Empfehlungen des Klimaschutzkonzeptes sein.

Wie geht es weiter? Der Entwurf des Klimaschutzkonzeptes soll im Herbst 2011 vorliegen, um diesen dann der Öffentlichkeit in einer weiteren Veranstaltung zu präsentieren und in den politischen Gremien zu kommunizieren. Es ist beabsichtigt, eine Beschlussfassung durch den Kreistag des Kreises Paderborn noch in diesem Jahr herbeizuführen, um anschließend das Konzept einschließlich der Maßnahmenvorschläge allen Beteiligten für den weiteren Arbeitsprozess verfügbar zu machen um dauerhaft einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 61.60.10

Medien-Spektrum: Aktuelle Pressemitteilungen

LKT und IHK NRW: Ländliche Regionen in NRW mit schnellem Internet zukunftsfähig machen

Presseerklärung vom 13. Mai 2011

Technik, Handel, Industrie, Dienstleistungen – für alle Wirtschaftszweige ist ein schnelles Internet mittlerweile der entscheidende Standortfaktor. Damit der ländliche Raum dabei nicht unter die Räder gerät, haben der Landkreistag und die IHK NRW mit einer gemeinsamen Veranstaltung auf die neuen Herausforderungen aufmerksam gemacht. Das Resümee: Die Anstrengungen reichen nicht aus, den ländlichen Raum an die rasante technische Entwicklung anzuschließen. „Selbst wenn jetzt zunehmend Lücken in der Breitbandversorgung geschlossen werden, laufen wir gerade im ländlichen Raum der technischen Entwicklung immer hinterher“, so Dr. Martin Klein,

LKT-Hauptgeschäftsführer und Klaus Zimmermann, Federführer Industrie, Forschung, Innovation der IHK NRW. Wo heute Übertragungsraten von ein oder zwei Mbit/Sek. noch ausreichten, benötigte die Wirtschaft schon in wenigen Jahren Übertragungsraten von 20 bis 50 Mbit/Sek.

Landkreistag und IHK sehen in der verzögerten technischen Entwicklung eine echte Bedrohung für die wirtschaftliche Zukunft der Regionen. Unternehmen könnten abwandern, Neuansiedlungen könnten gefährdet sein. Alle Beteiligten müssten an einem Strang ziehen, um auf die neuen Anforderungen schnell zu reagieren. Viele Kommunen hätten bereits gute Ansätze und Initiativen zur Förderung des schnellen Internets entwickelt. Darüber hinaus sei das Land Nordrhein-Westfalen in der Pflicht, die Kommunen beim Ausbau des schnellen Internets zu unterstützen. „Das Land muss den Kommunen bei der Förderung des schnellen Internets mit Rat und Tat zur Sei-

te stehen und muss mehr tun, um in Nordrhein-Westfalen die ländlichen Räume zukunftsfähig zu machen“, forderten die Geschäftsführer in Anwesenheit von Staatssekretär Marc Eumann, Ministerium für Bundesangelegenheiten, Europa und Medien des Landes Nordrhein-Westfalen.

Der Staatssekretär betonte, dass der flächendeckende Breitbandausbau in Nordrhein-Westfalen hohe Priorität hat: „Wir wollen, dass NRW beim Breitbandausbau auch in der Breite Spitze ist. Die Landesregierung versteht sich als Partner der Kommunen und Kreise und setzt sich für den flächendeckenden Ausbau der Infrastruktur ein. Ganz konkret informiert das Breitbandconsulting des Landes über die bestehenden Fördermöglichkeiten beim Breitbandausbau. Zudem entwickelt die NRW.BANK im Auftrag des Landes Finanzierungsinstrumente für den Ausbau von Breitbandverbindungen im ländlichen Raum.“

„Restaurant-Ampel“ hat gravierende Auswirkungen – Land darf Kommunen nicht auf Kosten sitzen lassen

Presseerklärung vom 16. Mai 2011

Die Kreise in NRW rechnen damit, dass sich der Aufwand für Kontrollen im Bereich der Lebensmittelüberwachung durch die von der Landesregierung angekündigte „Restaurant-Ampel“ im schlimmsten Fall verdoppelt. „Wir begrüßen ausdrücklich, dass Betriebe, die Hygieneanforderungen nicht einhalten, in Folge der Ampel aus dem Markt ausscheiden“, sagte Dr. Martin Klein, Hauptgeschäftsführer des Landkreistages NRW. „Die Aussage von NRW-Verbraucher-

minister Johannes Rimmel, dass die Einführung ohne großen Zusatzkosten oder Aufwand möglich sein soll, weisen wir aber entschieden zurück.“

Die Restaurant-Ampel wird ohne Zweifel dazu führen, dass die „schwarzen Schafe“ der Branche unter erheblichen Druck geraten. Eine Bewertung mit „Rot“ oder „Gelb“ kommt einer Schließungsanordnung für einen Betrieb gleich, mitunter geht es um die wirtschaftliche Existenz des Lebensmittelunternehmers. Martin Klein: „Wir müssen uns darüber klar sein, dass wegen der schwerwiegenden Konsequenzen die Kreise als Lebensmittelüberwachungsbehörden zukünftig gehalten sind, Kontrollen ausschließlich mit doppelt besetzten Teams durchzuführen und es zu zahlreichen recht-

lichen Auseinandersetzungen kommen wird.“ Diese Mehrbelastungen seien nicht von der Hand zu weisen. Es sei nicht akzeptabel, wenn Minister Rimmel ihr Entstehen bestreitet und die kommunale Ebene mit beträchtlichen Zusatzkosten alleingelassen werden soll.

Bereits heute ist es so, dass Lebensmittelkontrollen in problematischen Betrieben nicht selten nur noch mit Polizei-Unterstützung durchgeführt werden können, da die Inhaber und Mitarbeiter betroffener problematischer Betriebe gegenüber den Kontrollleuten aggressiv und zum Teil gewalttätig auftreten. „Wir müssen damit rechnen, dass diese Fälle zunehmen, wenn die Restaurant-Ampel mit ihren einschneidenden Wirkungen eingeführt wird“, so Martin Klein.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 00.10.03.2

Kurznachrichten

Allgemeines

Tätigkeitsbericht 2010 des Freiherr-vom-Stein-Instituts

Das Freiherr-vom-Stein-Institut (FSI), die wissenschaftliche Forschungsstelle des Landkreistages Nordrhein-Westfalen an der Universität Münster, hat seinen Tätigkeitsbericht 2010 veröffentlicht. Der Bericht liefert Hintergrundinformationen zum Institut, informiert über laufende und abgeschlossene Projekte sowie Veranstaltungen im Jahr 2010 und über die Veröffentlichungen des FSI.

Die Ziele und Ergebnisse der Projekte werden im Tätigkeitsbericht kurz zusammengefasst. Im vergangenen Jahr wurden folgende Projekte abgeschlossen bzw. begonnen:

- Öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger contra private Abfallwirtschaft (Katharina Kallerhoff)
- Interkommunale Zusammenarbeit und mehrstufige Aufgabenwahrnehmung (Matthias Stork)
- Das Recht der regionalen Sparkassen- und Giroverbände (Thomas Jungkamp)
- Eine kartellrechtliche Untersuchung der Verbundzusammenarbeit der Sparkassen-Finanzgruppe (Jessica Isenburg)

Der Tätigkeitsbericht kann über das Freiherr-vom-Stein-Institut, Telefon 0251/8326160, Fax 0251/8326161, E-Mail fsi@uni-muenster.de bezogen werden.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 13.60.10

Gesundheit und Verbraucherschutz

Gesundheitsbericht Kreis Wesel 2010 erschienen

Der Kreis Wesel hat den Gesundheitsbericht für das Jahr 2010 vorgelegt. Dieser beschäftigt sich mit dem Thema Kindergesundheit und stellt die Ergebnisse der Einschulungsuntersuchungen aus den Jahren 2006 bis 2009 dar. Detailliert werden die Befunde zu den Themenbereichen Früherkennungsuntersuchung U1 bis U9, Impfungen, Übergewicht, Hörfähigkeit, Seh-, Sprach- und Koordinationsstörungen erläutert. Die Kapitel enden jeweils mit Handlungsempfehlungen für die Politik im Kreis Wesel.

Insgesamt kann die Gesundheit der Kinder im Kreis Wesel als gut eingeschätzt werden. Doch der Lebensstil und die Lebensumstände beeinflussen weiterhin die Chance, gesund aufzuwachsen. Besondere Risikogrup-

pen sind Kinder aus sozial schwachen Familien und aus Familien mit Migrationshintergrund. Um auf diese Herausforderungen zu reagieren, setzt der Kreis Wesel koordinierte, ressortübergreifende Ansätze um. Die kommunale Gesundheitskonferenz des Kreises initiierte einen Koordinationsprozess im Bereich Gesundheitsförderung und Prävention für Kinder. Hierbei entstand eine Kooperation mit der Plattform Ernährung und Bewegung e. V. in Berlin, die mit der erfolgreichen kreisweiten Fachtagung „Kinder in Bewegung bringen“ am 22.09.2009 in Kamp-Lintfort ein positives Zeichen setzen konnte.

Der Gesundheitszustand vieler Schulanfänger/-innen im Kreis Wesel ist leider beeinträchtigt. Trotz der Verbesserungen und Präventionsansätze sind weiterhin umfassende Probleme erkennbar, auf die der vorliegende Gesundheitsbericht detailliert hinweist. Die gesundheitlichen Probleme sind regional und nach Herkunft unterschiedlich verteilt. Somit bietet der Bericht für alle handelnden Akteure eine wichtige Entscheidungsgrundlage und soll einen zielgerichteten Ressourceneinsatz ermöglichen.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 53.01.00.1

Schule, Aus- und Weiterbildung

Hochschulen in Nordrhein-Westfalen melden Rekordzahlen

Im Wintersemester 2010/2011 waren an den Hochschulen in Nordrhein-Westfalen 528.700 Studierende eingeschrieben, 5,3 Prozent oder 26.400 mehr als im Wintersemester 2009/10. Damit überstieg die Zahl der Studierenden den bisherigen Rekordstand vom Wintersemester 2003/04, in dem 521.600 Studierende an den NRW-Hochschulen eingeschrieben waren. Die Zahl der Studienanfänger/-innen lag mit 84.400 (+8,7 Prozent) ebenfalls auf Rekordniveau. Mit einem Zuwachs von knapp 10.400 Studierenden hatte die Fernuniversität Hagen den größten Anstieg zu verzeichnen. Sie blieb mit nunmehr insgesamt 59.700 Studierenden weiterhin die größte Hochschule in Nordrhein-Westfalen. An zweiter Stelle folgte – wie auch im Vorjahr – die Universität Köln (40.900 Studierende); Platz drei belegte wieder die Universität Münster (36.100 Studierende). Auf den weiteren Plätzen lagen die Universität Duisburg-Essen mit 33.800 und die Universität Bochum mit 33.600 Studierenden.

Der Bereich Wirtschaftswissenschaften war erneut der am höchsten frequentierte: 92.900 Studierende belegten Fächer dieses Bereiches (55,5 Prozent waren Männer). Danach folgten die – ebenfalls von Männern dominierten – Bereiche Maschinenbau/Verfahrenstechnik (37.000 Studierende, Männeranteil: 83,1 Prozent) und Informatik (33.700 Studierende, Männeranteil: 85,6 Prozent). Auf Platz vier rangierte der Bereich Rechtswissenschaft mit einem nahezu ausgewogenen Geschlechterverhältnis (30.500 Studierende, Männeranteil: 48,9 Prozent). Platz fünf belegte der von Frauen dominierte Bereich Germanistik (21.000 Studierende, Männeranteil: 24,8 Prozent).

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 40.30.10

Wirtschaft

Studie zur Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen

Zwischen 2005 und 2007 ist in Nordrhein-Westfalen jeder zweite neu geschaffene Arbeitsplatz in einem kleinen oder mittleren Unternehmen entstanden. Die Beschäftigtenzahl solcher Unternehmen war im Jahre 2007 um 280.000 Personen oder 10,6 Prozent höher als im Jahr 2005. Die Zahl der Beschäftigten in den Großunternehmen stieg dagegen im selben Zeitraum um 6,3 Prozent an. Insgesamt waren in Nordrhein-Westfalen im Jahre 2010 rund 2,9 Millionen Personen in einem kleinen oder mittleren Unternehmen tätig.

Die Ergebnisse einer neuen Studie von Information und Technik Nordrhein-Westfalen zeigen, dass von den kleinen und mittleren im Zeitraum von 2005 bis 2007 starke Beschäftigungseffekte ausgingen und diese Unternehmen damit eine große Bedeutung für die Stabilität des nordrhein-westfälischen Arbeitsmarktes haben. Zu den kleinen und mittleren Unternehmen zählen gemäß den Vorgaben der EU-Kommission Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von unter 50 Millionen Euro. Diese und weiteren Fakten stammen aus der Studie „Zur Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen für das Wirtschaftswachstum in Nordrhein-Westfalen“, die der Landesbetrieb jetzt in der Reihe „Statistik Kompakt“ publiziert hat. Die Publikation steht unter der Adresse www.it.nrw.de/wl/statistik_kompakt.html zum kostenlosen Download bereit.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 13.60.10

Landwirtschaftszählung 2010 – erste Ergebnisse für Nordrhein-Westfalen

Im Jahr 2010 gab es in Nordrhein-Westfalen 35.750 landwirtschaftliche Betriebe, die zusammen eine landwirtschaftlich genutzte Fläche (LF) von insgesamt 1,46 Millionen Hektar bewirtschafteten. Auf der Basis der Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010 ergibt das nach Auskunft des Statistischen Landesamtes rein rechnerisch eine Fläche von 40,9 Hektar je Betrieb. Bei der letzten Landwirtschaftszählung im Jahr 1999 hatte die durchschnittliche Nutzfläche je Betrieb noch bei 26,6 Hektar gelegen.

1999 hatten die Statistiker noch 56.400 landwirtschaftliche Betriebe gezählt. Dieser Rückgang ist aber überwiegend auf eine Verringerung der Berichtspflichtigen zurückzuführen: Bei der Landwirtschaftszählung 2010 wurden zur Entlastung der Auskunftspflichtigen in der Regel nur Betriebe mit mehr als fünf Hektar landwirtschaftlich genutzter Fläche befragt, während 1999 noch Betriebe ab einer Fläche von zwei Hektar erfasst wurden. Die landwirtschaftlich genutzte Fläche verringerte sich im gleichen Zeitraum um 2,6 Prozent.

In 27.700 landwirtschaftlichen Betrieben wurde im März 2010 Vieh gehalten: Unter anderem wurden 1,38 Millionen Rinder,

6,67 Millionen Schweine und über 10 Millionen Hühner gezählt. Im Vergleich zur letzten allgemeinen Viehzählung im Jahr 2007 war damit die Zahl der Rinder um 2,2 Prozent, die der Schweine um 4,9 Prozent und die der Hühner um 16,7 Prozent höher als drei Jahre zuvor.

Weitere Ergebnisse zu Betriebsgrößen und -formen, zur Bodennutzung, zum ökologischen Landbau sowie zu einer Vielzahl weiterer Merkmale werden die Statistiker in den kommenden Monaten zur Verfügung stellen. Ergebnisse für einzelne Städte, Gemeinden, Kreise und Regierungsbezirke stehen voraussichtlich im Laufe des Sommers zur Verfügung.

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 12.10.00

Persönliches

Neue RVR-Direktorin gewählt

Der Regionalverband Ruhr (RVR) bekommt eine neue Direktorin: Ab dem 01.08.2011 wird die Juristin Karola Geiß-Netthöfel als Nachfolgerin von Regionaldirektor Heinz-Dieter Klink die Führung des Verbandes für sechs Jahre übernehmen. Sie wurde am 4. April 2011 durch die Verbandsversammlung des RVR in das Amt gewählt. Karola Geiß-Netthöfel ist seit Juli 2008 Regierungsvize-

präsidentin in Arnsberg. Zuvor war sie dort als Abteilungsleiterin unter anderem zuständig für die Themen regionale Entwicklung, Wirtschaftsförderung sowie Kommunal- und Bauaufsicht. Sie ist verheiratet und hat einen erwachsenen Sohn.



Karola Geiß-Netthöfel

EILDienst LKT NRW
Nr. 6/Juni 2011 13.60.10

Hinweise auf Veröffentlichungen

Deutscher Caritas Verband (Hg) **SGB II und XII mit Regelbedarfsermittlungsgesetz**, Stand 1. April 2011, 312 Seiten, kartoniert, € 12,90 /SF 20,50, ISBN 978-3-7841-2017-1

Der Deutsche Caritas Verband hat direkt nach Inkrafttreten des Regelbedarfsermittlungsgesetzes eine Arbeitshilfe mit allen Neuregelungen in der Grundsicherung für Arbeitssuchende (SGB II), in der Sozialhilfe (SGB XII) beim Kinderzuschlag und auch in der Arbeitslosengeld II/Sozialgeldverordnung herausgegeben. Alle gesetzlichen Änderungen sind in dem Band klar ersichtlich und farblich hervorgehoben. Dazu werden die Neuerungen einleitend dargestellt und im Anhang durch praxisrelevante Auszüge aus der Gesetzesbegründung ergänzt. Der Band bietet damit einen guten Überblick über die jetzt erfolgten gesetzlichen Änderungen.

Schütz/Maiwald, **Beamtenrecht des Bundes und der Länder**, Gesamtausgabe B Kommentar, 330. Aktualisierung, Stand Mai 2011, 252 Seiten, € 70,95, Bestellnummer: 76855470330, Verlagsguppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Hultschiner Straße 8, 81677 München.

Die 330. Aktualisierung enthält Änderungen und Ergänzungen in der Kommentierung zu Teil B §§ 29, 40, 41, 63; Teil C §§ 27, 28, 32, 57; Teil F BATZV, BesÜG, BEEG; Teil G LUKG.

Schmidt-Eichstaedt, **Die Gemeindeordnungen und die Kreisordnungen in der Bundes-**

republik Deutschland, Textsammlung, 15. Lieferung der 2. Auflage, Stand: Januar 2011, 288 Seiten, € 96,80, ISBN 978-3-17-021948-9, W. Kohlhammer GmbH, Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart.

Rehn/Cronauge/von Lennep/Knirsch, **Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen**, Kommentar, 36. Ergänzungslieferung, Stand Januar 2011, 260 Seiten, € 65,00, Loseblattausgabe, Grundwerk ca. 1.900 Seiten, DIN A 5, in zwei Ordnern, € 128,00 bei Fortsetzungsbezug (€ 189,00 bei Einzelbezug), ISBN 978-3-7922-0112-1, Verlag Reckinger, Luisenstraße 100-102, 53721 Siegburg.

Mit der 36. Ergänzungslieferung (Stand Januar 2011) werden die Teile 1 bis 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW), angesiedelt im Band I der Kommentierung, aktualisiert. Darüber hinaus wird das Stichwortverzeichnis des Gesamtwerkes fortgeschrieben. Bereits Eingang gefunden in den Teil A sowie in den Gliederungsplan der GO NRW im Teil B hat schließlich die aktuelle Fassung der GO NRW, die durch das Gesetz zur Revitalisierung des Gemeindefortschrittsrechts vom 21. Dezember 2010, in Kraft getreten am 29. Dezember 2010, eine weitere, für den Teil 11 durchaus grundsätzliche und weitreichende Novellierung erfahren hat. Die diesbezügliche Kommentierung wird zeitnah im Zuge der 37. Ergänzungslieferung in das Werk eingearbeitet werden.

Tadday/Rescher, **Beamtenrecht Nordrhein-Westfalen**, Kommentar, 132. Ergänzungslieferung, Stand Februar 2011, 344 Seiten, € 76,50, Loseblattausgabe, Grundwerk ca. 3.100 Seiten, DIN A 5, in zwei Ordnern, € 139,00 bei Fortsetzungsbezug (€ 198,00 bei Einzelbezug), ISBN 978-3-7922-0150-3, Verlag Reckinger, Luisenstraße 100-102, 53721 Siegburg.

Nachdem mit der 131. Ergänzungslieferung die vollständige Neukommentierung des Werkes im Teil B abgeschlossen wurde, dient die 132. Ergänzungslieferung (Stand Februar 2011) der Aktualisierung des Werkes. Schwerpunkt dieser Lieferung ist die Darstellung der relevanten Rechtsprechung und ihrer Auswirkungen auf die praktische Arbeit und die Auslegung der Normen. Im Teil B sind nun die neuen Verwaltungsvorschriften zur Ausführung des Beamtenstatusgesetzes (BeamStG) und des Landesbeamtengesetzes (LBG NRW) vom 11.02.2011 aufgeführt. Diese Vorschriften sind besonders für die praktische Auslegung der §§ 15, 46, 59, 62, 83-90 LBG NRW und § 29 BeamStG in Verbindung mit § 35 LBG NRW von Bedeutung. Weitere umfangreiche Änderungen in den Teilen C und D – u. a. der Verwaltungsvorschriften zur Ausführung der Beihilfenverordnung – werden ebenfalls mit dieser Ergänzungslieferung in das Werk aufgenommen.

Mohr/Sabolewski, **Beihilfenrecht Nordrhein-Westfalen**, Kommentar, 84. Ergänzungslieferung, Stand Februar 2011, 316 Seiten,

€ 76,50, Loseblattausgabe inkl. Zugang zur Online-Datenbank, Grundwerk ca. 3.000 Seiten, DIN A 5, in zwei Ordnern, € 128,00 bei Fortsetzungsbezug (€ 198,00 bei Einzelbezug), ISBN 978-3-7922-0153-4, Verlag Reckinger, Luisenstraße 100-102, 53721 Siegburg.

Bei der 84. Ergänzungslieferung zum Beihilfenkommentar Nordrhein-Westfalen sind das aktualisierte umfangreiche Stichwortverzeichnis sowie die neue Übersicht der im Kommentar aufgeführten Hilfsmittel hervorzuheben, die für den Nutzer insbesondere bei der schnellen Klärung von Zweifelsfällen eine große Unterstützung bieten. Einen weiteren Schwerpunkt bilden die Änderungen von Vorschriften auf dem Rechtsgebiet der Sozialversicherung – z. B. aufgrund des Arzneimittelneuordnungsgesetzes und des GKV-Finanzierungsgesetzes –, wobei darauf hinzuweisen ist, dass sich die Angleichung der Beihilfebestimmungen an die Regelungen der gesetzlichen Krankenkassen sowohl in Nordrhein-Westfalen als auch bei den anderen Beihilfeträgern im Bundesgebiet kontinuierlich verstärkt. Daneben enthält die Ergänzungslieferung Stellungnahmen zu Zweifelsfragen, Hinweise zur Rechtsprechung, Erlasse des federführenden Finanzministeriums sowie Verlautbarungen der privaten Krankenversicherung zum Mammographie-Screening und zum Basistarif in dieser Versicherung.

Jagdrecht in Nordrhein-Westfalen, Heinz Rose, Kommentar, 2. Auflage, 2011, XV, 374 Seiten, kart., 42,90 €, ISBN 978-3-555-01445-6, W. Kohlhammer GmbH, Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart.

In der gründlich überarbeiteten 2. Auflage des Kommentars findet das für das Jagdwesen wichtige europäische Recht besondere Berücksichtigung. Das Bundes- und das Landesjagdgesetz werden ausführlich kommentiert. Umfangreiche Darstellungen sind dem Natur- und Artenschutzrecht, dem Waffenrecht sowie besonders dem Lebensmittel- und dem Fleischhygienerecht, knappere den für Jäger bedeutsamen steuer- und versicherungsrechtlichen Vorschriften gewidmet. Das Werk soll Jägern, Jagdbehörden, Jagdgenossenschaften, Grundeigentümern und allen mit der Jagd und dem Jagdrecht befassten Personen eine möglichst verlässliche, hinreichend eingehende und gut lesbare Arbeitsgrundlage bieten. Vor allem sollen die Erläuterungen denjenigen zu einem besseren und vertieften Verständnis verhelfen, die sich auf die Jägerprüfung vorbereiten.

Praxis der Kommunalverwaltung, Landesausschreibung Nordrhein-Westfalen, Ratgeber für die tägliche Arbeit aller Kommunalpolitiker und der Bediensteten in Gemeinden, Städten und Kreisen (Loseblattsammlung incl. 3 Online-Zugänge / auch auf CD-Rom erhältlich), Schriftleitung Johannes Winkel, Innenministerium NRW, 434. Nachlieferung, Stand: Mai 2011, € 63,70, Kommunal- und Schul-Verlag, Konrad-Adenauer-Ring 13, 65187 Wiesbaden.

Die 434. (nicht einzeln erhältliche) Nachlieferung enthält Änderungen in folgenden Bereichen:

B 1 NW – Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW)

B 2 NW – Kreisordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (KrO NRW) und

L 11 – Gesetz zur Ordnung des Wasserhaushalts (Wasserhaushaltsgesetz-WHG)

Bittner, Haftung und Versicherungsschutz in der Kommune, Handbuch für Verwaltungen und kommunale Mandatsträger, Auflage 2010, ISBN 978-3-940906-05-2, Preis 12,80 €, Kommunalpolitische Vereinigung Dienstleistungs- und Beratungsgesellschaft mbH, Limper Str. 40, 45657 Recklinghausen.

Das vorliegende Buch, das sich an kommunale Mandatsträger und Mitarbeiter der kommunalen Verwaltungen richtet, gibt einen Überblick über die rechtliche Verantwortlichkeit für das Wohl der kommunalen Selbstverwaltung. Daher versteht sich die Schrift als Leitfaden für die Risiken des verantwortlich handelnden Mandatsträgers und des entscheidenden Verwaltungsangehörigen – jeweils aus dem Blickwinkel seiner Entscheidungskompetenz. Der interessierte Mandatsträger erhält einen Einblick in die Risiken politischen Handelns. An die Mitarbeiter der Verwaltung wenden sich die juristischen Erläuterungen sowie die zahlreichen, vollständig zitierten Urteile, die die Arbeit im Umgang mit Haftungsfällen erleichtern werden. Das Werk befasst sich auch mit den Möglichkeiten, die bestehenden Risiken durch effizienten und effektiven Versicherungsschutz auf ein wirtschaftlich vertretbares und vernünftiges Maß zu reduzieren.

Das Buch gliedert sich in vier Teile. Im ersten Teil findet sich ein Überblick über die verschiedenen juristischen Haftungsgründe und die daraus berechtigten und verpflichteten Personen, wobei die Haftung unter zivil-, öffentlich- und strafrechtlicher Perspektive dargestellt wird. Der zweite Teil bietet dem Leser einen Überblick über das inzwischen ausdifferenzierte Versicherungssystem für die Kommunen. Der Dritte Teil zeigt die einzelnen kommunalen Versicherungssparten auf und erläutert an zahlreichen Beispielsfällen die Notwendigkeit eines spezifischen Versicherungsschutzes. Dabei werden dem Leser Entscheidungshilfen für die Frage an die Hand gegeben, ob es sich lohnt, derartigen Versicherungsschutz in Anspruch zu nehmen. Im vierten Teil wird auf den Versicherungsschutz bei ehrenamtlichem Engagement vor Ort eingegangen.

Die Schrift erweist sich insbesondere als wertvoll, da zusammenfassende, kurze Darstellungen zum kommunalen Haftungsrecht – soweit erkennbar – eher rar sind.

Martini, Der Zensus 2011 als Problem interkommunaler Gleichbehandlung, Verfassungsrechtliche Ausgleichs- und Abwehransprüche großer Städte gegen die Festsetzung der amtlichen Einwohnerzahl nach der Methode des registergestützten Zensus, Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Band 208, 1. Auflage 2011, 151 Seiten, € 58,00, ISBN 978-3-428-13590-5, Duncker & Humblot GmbH, Postfach 41 03 29, 12113 Berlin.

DEUTSCHES AUSSCHREIBUNGSBLATT

Fachorgan für Ausschreibungen der öffentlichen, gewerblichen und privaten Auftraggeber
– vormals BUNDESAUSSCHREIBUNGSBLATT –

Service-Paket für ausschreibende Stellen



- ▶ Print- und Online-Veröffentlichung
- ▶ kostenloser Vergabeunterlagen-Service (elektronisch und Papierversand)
- ▶ lizenzkostenfreie Software zur schnellen und sicheren Umsetzung der eVergabe
- ▶ eVergabe-Lösungen für große und kleine Verwaltungen
- ▶ qualifizierte Bearbeitung jeder Ausschreibung
- ▶ großes Bieterpotential

Partner von **Vergabe24** – Das Vergabeportal für Deutschland

JETZT TESTEN!

Deutsches Ausschreibungsblatt GmbH
Tel: 0211 – 37 08 48-49 • Fax: 0211 – 38 16 07
Internet: www.deutsches-ausschreibungsblatt.de
E-Mail: service@deutsches-ausschreibungsblatt.de

Dr. Stefan Smith, **Sachkundige Bürger und Sachkundige Einwohner**, Status und Aufgaben in Rat und Kreistag, 1. Auflage 2010 ISBN 978-3-940906-13-7, Preis 9,80 €/Stück, Kommunalpolitische Vereinigung Dienstleistungs- und Beratungsgesellschaft mbH, Limper Str. 40, 45657 Recklinghausen.

Sachkundige Bürger und Sachkundige Einwohner gehören in den meisten Städten, Gemeinden und Kreisen zum festen Stamm des ehrenamtlichen Personals. Bei der praktischen Arbeit ergeben sich naturgemäß zahlreiche Probleme, die nicht ohne Weiteres zu lösen sind. Doch auch im Vorfeld eines Engagements oder direkt nach Amtsantritt

entstehen manche Ungewissheiten, wie zum Beispiel über die eigenen Rechte, das Verhältnis zur Fraktion oder Voraussetzungen für die Wählbarkeit.

Diese und andere Fragen beantwortet der vorliegende Leitfaden, der sich in erster Linie an kommunalpolitisch Interessierte sowie neue, aber auch erfahrene Amtsträger richtet. Er soll eine Hilfe sein, sich in der Kommunalpolitik zurechtzufinden und die bestehende politische Praxis zu verbessern. Die rechtliche Materie wurde auch für Nicht-Juristen verständlich wiedergeben.

OECKL Taschenbuch des Öffentlichen Lebens – Deutschland 2011, 60. Jahrgang,

Stand 15. November 2010, 124,50 €, ISBN 978-3-87224-104-7 Festland Verlag GmbH, Basteistr. 88, 53173 Bonn

Das Taschenbuch des Öffentlichen Lebens – Deutschland 2011 – ist ein umfassendes Nachschlagewerk zu Politik und Gesellschaft in Deutschland. Durch die Einbettung in zusammenhängende Sachgebiete erreicht der OECKL ein Abbild der bundesdeutschen Gesellschaft. Zu jedem Thema finden Sie die entsprechenden Ansprechpartner. Neu vertreten sind die wichtigsten DAX-Unternehmen.

Schriftenreihe des Freiherr-vom-Stein-Instituts

Wissenschaftliche Forschungsstelle des Landkreistages Nordrhein-Westfalen
an der Universität Münster

Band 27 – Hoppe/Bauer/Faber/Schink (Hrsg.), **Auswirkungen des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes auf die öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträger**, 1996

Band 28 – Otting, **Neues Steuerungsmodell und rechtliche Betätigungsspielräume der Kommunen**, 1997

Band 29 – Schnell, **Freie Meinungsäußerung und Rederecht der kommunalen Mandatsträger unter verfassungsrechtlichen, kommunalrechtlichen und haftungsrechtlichen Gesichtspunkten**, 1997

Band 30 – Oebbecke/Bauer/Faber (Hrsg.), **Umweltrecht und Kommunalrecht**, 1998

Band 31 – Freisburger, **Public Private Partnership in der kommunalen Museumsarbeit**, 2000

Band 32 – Oebbecke/Bauer/Pünder (Hrsg.), **Perspektiven der kommunalen Sparkassen**, 2000

Band 33 – Obermann, **Die kommunale Bindung der Sparkassen: Verfassungsrechtliche Möglichkeiten und Grenzen ihrer Ausgestaltung**, 2000

Band 34 – Lohmiller, **Kaptialbeteiligungsgesellschaften der Sparkassen – Eine Untersuchung über die Rechtsgrundlagen der Beteiligungsfinanzierung durch kommunale Sparkassen**, 2000

Band 35 – Schefzyk, **Der kommunale Beteiligungsbericht – Ein Instrument zur verbesserten Berichterstattung über die Unternehmenstätigkeit der Kommunen**, 2000

Band 36 – Faber, **Gesellschaftliche Selbstregulierungssysteme im Umweltrecht – unter besonderer Berücksichtigung der Selbstverpflichtungen**, 2001

Band 37 – Schulenburg, **Die Kommunalpolitik in den Kreisen Nordrhein-Westfalens: Eine empirische Bestandsaufnahme**, 2001

Band 38 – Oebbecke/Ehlers/Schink/Pünder (Hrsg.), **Kommunal финанzen**, 2001

Band 39 – Oebbecke/Ehlers/Schink/Pünder (Hrsg.), **Die nordrhein-westfälische Gemeindeprüfung in der Diskussion**, 2001

Band 40 – Lüttmann, **Aufgaben und Zusammensetzung der Verwaltungsräte der kommunalen Sparkassen**, 2002

Band 41 – Oebbecke/Ehlers/Schink/Pünder (Hrsg.), **Aktuelle Fragen der Sparkassenpolitik**, 2002

Band 42 – Hörster, **Die Wahrnehmung der Sozialhilfeaufgaben im kreisangehörigen Raum in Nordrhein-Westfalen**, 2002

Band 43 – Pünder, **Haushaltsrecht im Umbruch – eine Untersuchung der Erfordernisse einer sowohl demokratisch legitimierten als auch effektiven und effizienten Haushaltswirtschaft am Beispiel der Kommunalverwaltung**, 2003

Band 44 – Harks, **Kommunale Arbeitsmarktpolitik – Rechtliche Vorgaben und Grenzen**, 2003

Band 45 – Schepers, **Internet-Banking und sparkassenrechtliches Regionalprinzip**, 2003

Band 46 – Kulosa, **Die Steuerung wirtschaftlicher Aktivitäten von Kommunen – Eine betriebswirtschaftliche Analyse**, 2003

Band 47 – Placke, **Interkommunale Produktvergleiche als Basis für den kommunalen Finanzausgleich**, 2004

Band 48 – Wittmann, **Der Sparkassenverbund**, 2004

Band 49 – Lübbecke, **Das Kommunalunternehmen – neue Organisationsform im kommunalen Wirtschaftsrecht von Nordrhein-Westfalen**, 2004

Band 50 – Hoffmann, **Gewässerschutzrecht Nordrhein-Westfalen – eine systematische Darstellung unter besonderer Berücksichtigung der europarechtlichen und bundesrechtlichen Vorgaben**, 2004

Band 51 – Oebbecke/Ehlers/Schink/Diemert (Hrsg.), **Kommunalverwaltung in der Reform**, 2004

Band 52 – Lühmann, **Die Zusammenführung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe im Sozialgesetzbuch II (SGB II)**, 2005

Band 53 – Niggemeyer, **Zulässigkeit und Grenzen von Sparkassenfusionen – eine Untersuchung am Beispiel von Zusammenschlüssen nordrhein-westfälischer Sparkassen**, 2005

Band 54 – Diemert, **Das Haushaltssicherungskonzept – Verfassungs- und haushaltsrechtliche Grundlagen in NRW unter Berücksichtigung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements**, 2005

Band 55 – Becker, **Die Entwicklung des Personalvertretungsrechts in Nordrhein-Westfalen – Eine Untersuchung der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Gesetzgebung am Beispiel des LPVG NRW**, 2006

Band 56 – Oebbecke/Ehlers/Klein/Theurl/Diemert (Hrsg.), **Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken**, 2006

Band 57 – Pehla, **Der Haftungsverbund der Sparkassen-Finanzgruppe – eine Untersuchung der Institutssicherung der Sparkassen und Landesbanken unter besonderer Berücksichtigung des Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetzes**, 2006

Band 58 – Oebbecke/Ehlers/Klein/Diemert (Hrsg.), **Zwischen kommunaler Kooperation und Verwaltungsreform**, Fachtagung aus Anlass des 25-jährigen Bestehens des Freiherr-vom-Stein-Instituts, 2006

Band 59 – Schütte-Leifels, **Die Grundsätze der Sozialhilfe nach der Reform**, 2007

Band 60 – Thiemann, **Rechtsprobleme der Marke Sparkasse**, 2008

Band 61 – Tepe, **Verfassungsrechtliche Vorgaben für Zuständigkeitsverlagerungen zwischen Gemeindeverbandsebenen**, 2009

Band 62 – Roth, **Die allgemeine Lebensmittelüberwachung als Instrument des Verbraucherschutzes – Eine systematische Darstellung unter besonderer Berücksichtigung der Rechtslage und der Organisationsstrukturen in Nordrhein-Westfalen**, 2009

Band 63 – Lüdde, **Sparkassenrecht der Länder – Bestand und Entwicklung seit 1949**, 2010

Band 64 – Lund, **Private in der Sparkassen-Finanzgruppe? Zum Verbleib materiell voll- und teilprivatisierter Landesbanken im Haftungsverbund**, 2010

Die Veröffentlichungen der Schriftenreihe des Freiherr-vom-Stein-Instituts sind im Deutschen Gemeindeverlag/Verlag W. Kohlhammer, Köln, erschienen und nur über den Buchhandel zu beziehen.