

Politik & Gesellschaft



Kulturwirtschaft

Kreative Impulse für die Kommunen

Wirtschaft & Finanzen

Kreditmanagement

Die Bedeutung des Zins-Risiko-Controlling

Umwelt & Verkehr

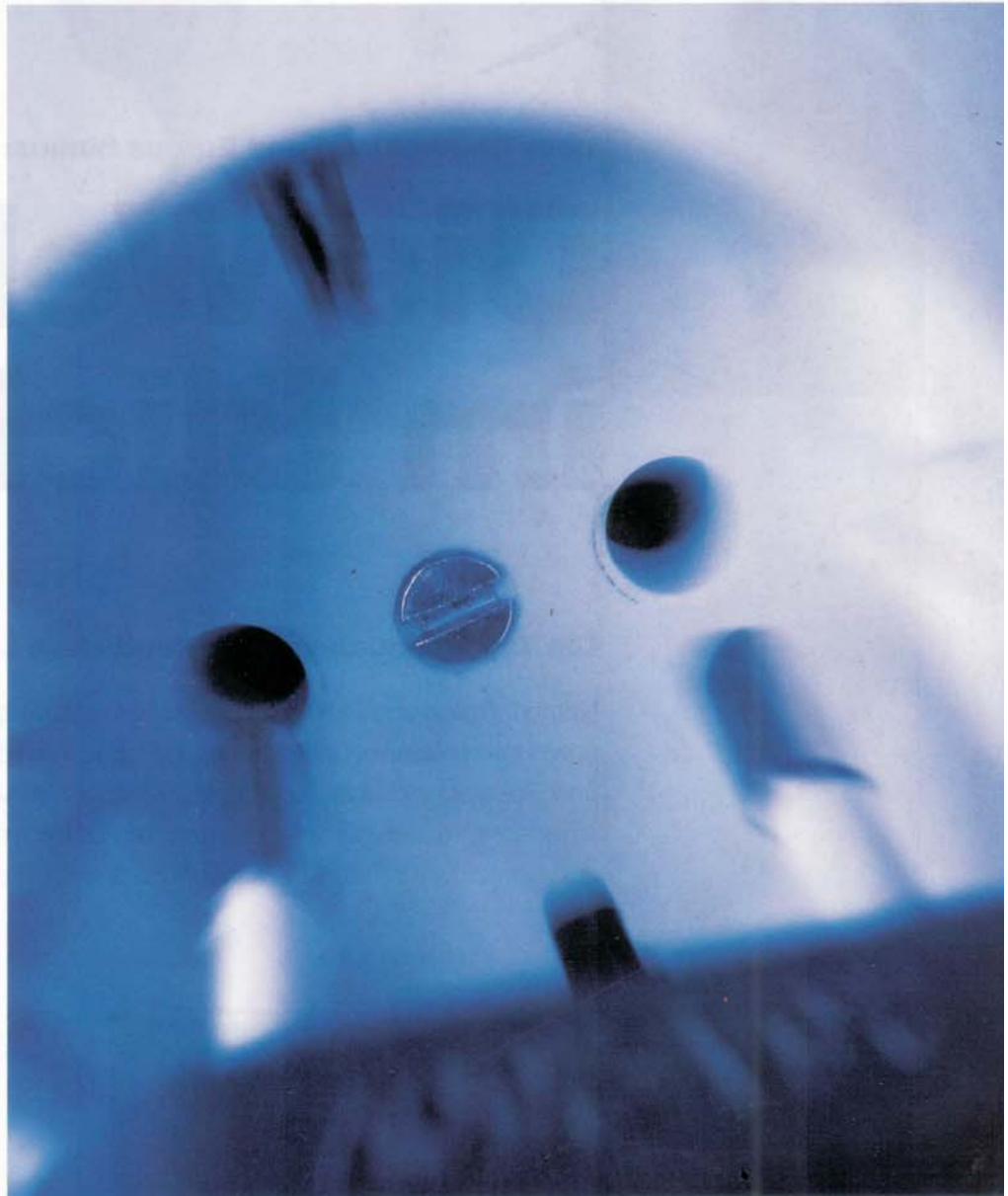
Lärmminderung

Finanzielle Vorteile durch Investitionen

Parlament & Verwaltung

Kommunikation

Auch beim Mailen ist Stil gefragt



Stadtwerke

Den Anschluss im Wettbewerb halten

Blick über den Tellerrand

Fortbildung ist eine Daueraufgabe. Führungskräfte und politische Entscheidungsträger müssen sie als das Kernelement der Personalentwicklung verstehen und entsprechend fördern. Zweiter Teil unseres Beitrag zum Thema „Qualifizierung“.

Fortbildung ist ein zielgruppenbezogenes Qualifizierungsinstrument, das einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zum Erfolg notwendiger Veränderungsprozesse in den Kommunen leistet. Dazu gehören die Stärkung der Bürgerorientierung und die Effizienz des Verwaltungshandelns, die Sicherstellung des politischen und gesellschaftlichen Auftrages der Kommune und deren Weiterentwicklung zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen. Fortbildung ist im Rahmen einer „lernenden Organisation“ eine Daueraufgabe; Führungskräfte und politische Entscheidungsträger müssen sie als das Kernelement der Personalentwicklung verstehen, ernst nehmen und adäquat und gezielt unterstützen, fördern und fördern.

Im ersten Teil dieses Beitrag (s. der gemeinderat 2/2007, S. 48) wurden grundlegenden Überlegungen zum Thema behandelt, wobei sich der Blick insbesondere auf die Organisation von Fortbildungsveranstaltungen in kleinen und mittleren Kommunen richtete. Am Beispiel der Stadt Uelzen und der Gemeinde Wallenhorst (beide in Niedersachsen) wurde die Wirkung so genann-

ter Inhouse-Veranstaltungen, bei denen eigene Fachkräfte oder externe Berater Fortbildungen in der Kommune anbieten, dargestellt.

Kommunen mit eigenen Volkshochschulen (VHS) können diese Institutionen nutzen, um Fortbildungen zu organisieren. Volkshochschulen sind in der Regel in der Lage, maßgeschneiderte Fortbildungsveranstaltungen anzubieten. So hat beispielsweise die VHS Calenberger Land (südliche Region Hannover) unter anderem eine Qualifizierungsreihe „Schlüsselkompetenzen“ für Führungskräfte ins Programm aufgenommen. Es dürfte unproblematisch sein, kostengünstige und in Bezug auf den zeitlichen Umfang und die Inhalte passgenaue Fortbildungen zu vereinbaren.

Zweckmäßig ist jedoch auch der Besuch von Veranstaltungen externer Anbieter. Viele Aufgaben von kommunalen Mitarbeitern sind zu speziell, als dass man für eine Inhouse-Veranstaltung aus den eigenen Reihen ausreichend Teilnehmer gewinnen könnte.

Nicht zu unterschätzen ist die Qualität mehrtägiger oder längerfristiger Veranstaltungen. Hier besteht für die Teilneh-

mer die Möglichkeit, neue Kontakte zu Mitarbeitern anderer Kommunen zu knüpfen. Auch kann, wie den genannten Beispielkommunen Uelzen und Wallenhorst geschehen, die Kooperation der Führungskräfte untereinander ausgebaut werden. Das ist für die Bewältigung der vielschichtigen Aufgaben des Verwaltungsalltages von großem Nutzen.

Erfolg kontrollieren

Durch diese Kontakte entwickelt sich ein Austausch über „den Tellerrand“ hinweg, sie bringen neue Impulse für die eigene Arbeit und das Lösen von schwierigen Fällen. Im Idealfall entsteht ein „Best-Practice-Netzwerk“ zwischen Führungskräften beziehungsweise Mitarbeitern unterschiedlicher Fachbereiche, Kommunen und Einrichtungen, das Motivationsaspekte für den Einzelnen bietet, aber auch aus wirtschaftlicher Sicht für die Verwaltung Vorteile hat.

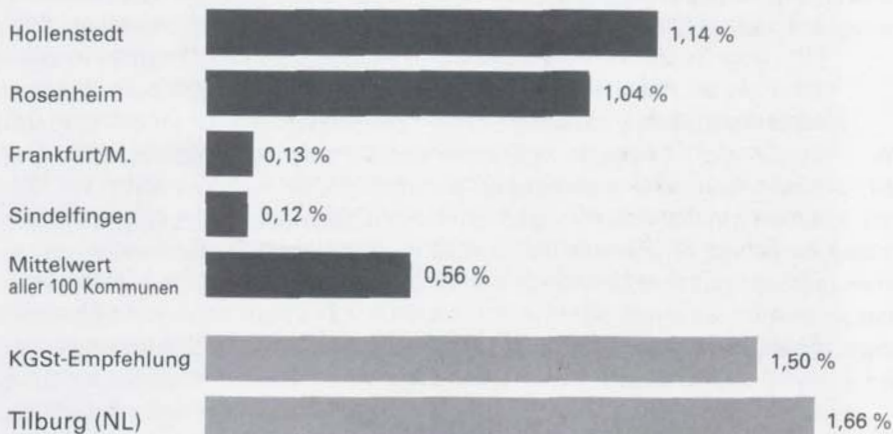
Grundlage für eine effektive Fortbildungsplanung ist die bedarfsgerechte Auswahl geeigneter Fortbildungen, orientiert an den strategischen Verwaltungszielen und eine anschließende systematische Erfolgskontrolle. Hilfreich ist dabei ein individueller Fortbildungsplan, der im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter erarbeitet wird und den notwendigen Qualifizierungsbedarf beschreibt.

Dafür müssen folgende Schritte eingeleitet und umgesetzt werden:

- Definition der Anforderungsprofile für die entsprechenden Positionen
- Besetzung freier Stellen mit geeigneten Bewerbern
- Ergänzende Qualifizierung der Personen, die diese Positionen bereits innehaben und bei denen erkennbarer Fortbildungsbedarf besteht
- Verbindliche Festschreibung von Qualifizierungsverpflichtungen für Füh-

Stiefkind Qualifizierung

Anteil der Fortbildungskosten an den Brutto-Personalkosten der Kommunen*



* Ausgaben für Mitarbeiterqualifizierung 2006
(Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter 100 deutschen Kommunen)

Grafik: der gemeinderat, Quelle: Dirk Schröder, Springe

rungskräfte (beispielsweise mindestens sechs Tage pro Jahr für die Führungskräfte)

- I Festschreibung eines Qualifizierungseinsatzs, aufgeteilt auf die Fachbereiche

Hinweise auf die Höhe eines für Städte und Gemeinden angemessenen Etats oder Budgets für Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen gibt es kaum. Empfehlungen beispielsweise der kommunalen Spitzenverbände fehlen. Lediglich die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) in Köln hat bereits 1993 Informationen dazu veröffentlicht. Danach beträgt der Etat für Fortbildungen in der freien Wirtschaft drei Prozent an den gesamten Personalkosten. Dagegen werden in der Kommunalverwaltung im Schnitt lediglich 0,5 Prozent der Brutto-Personalkosten für Fortbildung eingesetzt.

Die KGSt empfiehlt, mindestens 1,5 Prozent einzuplanen. Zum Vergleich: In der niederländischen Reformgemeinde Tilburg wurden im Jahr 2005 rund 1,7 Prozent der Brutto-Personalkosten in

Fortbildungen und Qualifizierungen der Mitarbeiter investiert.

Eine eigene Befragung von 150 deutschen Kommunen unterschiedlicher Größe im Rahmen der Masterarbeit „Innovatives Verwaltungsmanagement“ (s. Kasten „Literatur“) ergab, dass sich seit der Untersuchung der KGSt vor 13 Jahren keine signifikanten Unterschiede ergeben haben und die Diskussion um Neue Steuerung und Verwaltungsmodernisierung im Großen und Ganzen keine Auswirkungen auf die Haushaltsansätze für Fortbildungen und Qualifizierungen hatte.

Im Ergebnis ist festzustellen, dass der größte Teil der Kommunen noch zu wenig Wert auf entsprechend den Anforderungen qualifizierte Mitarbeiter legt oder es den Verwaltungen nicht möglich ist, den politischen Gremien diese Notwendigkeit entsprechend zu verdeutlichen.

Dirk Schröder

Der Autor

Dirk Schröder ist Leiter des Schul-, Sport- und Jugendamtes der Stadt Springe und Lehrbeauftragter der Universität Lüneburg

Literatur

Innovatives Verwaltungsmanagement, Dirk Schröder, 2006, 238 S., 29 Euro als CD-Rom, 49 Euro als Buch. Bestellungen: Dirk Schröder, creapool@gmx.de

Das im nebenstehenden Beitrag behandelte Thema „Fortbildung“ ist

Bestandteil der Masterarbeit

„Innovatives Verwaltungsmanagement“ des Autors. Die Arbeit ist als Handbuch geeigneter

Strategien für den Einstieg in den Reformprozess konzipiert und bietet viele praxisorientierte Beispiele, Checklisten, Ideen und Strategien.

