

# der gemeinderat

€ 5.- Das unabhängige Magazin für die kommunale Praxis

## Politik & Gesellschaft



**Öffentlicher Dienst**  
Mitarbeiter wollen  
größeren Freiraum

## Wirtschaft & Finanzen

**ÖPP-Projekte**  
Die Effizienzvorteile  
nicht schönrechnen

## Umwelt & Verkehr

**Verkehrslenkung**  
Technik weist  
den richtigen Weg

## Parlament & Verwaltung

**Fortbildung**  
Qualifizierung muss  
Daueraufgabe sein



## Modernes Bauen

**Neues wagen  
zahlt sich aus**

# Auf dem aktuellen Stand?

Eine Verwaltung kann nur so gut sein, wie die Führungskräfte und Mitarbeiter, die in ihr arbeiten. Ein wichtiges Instrument innovativer und erfolgreicher kommunaler Arbeit ist daher die Sicherstellung der Fachlichkeit der Beschäftigten.



Foto: BilderBox

**Verwaltungsangestellte: Wer mit weniger Personal auskommen will, muss zwingend in die Qualifizierung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter investieren.**

**N**ur gut ausgebildete und fachlich versierte Beschäftigte sind in der Lage, eine optimale Umsetzung der Verwaltungsaufgaben zu gewährleisten. Gerade in Zeiten knapper Kassen und Phasen der Haushaltskonsolidierung ist es ein grober Fehler, an der Fortbildung zu sparen. Wer mit weniger Personal auskommen will, muss zwingend in die Qualifizierung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter investieren.

Aber auch Führungskräfte müssen verpflichtet werden, sich regelmäßig weiterzubilden. Notwendig ist das Erlernen und ständige „Auffrischen“ von Schlüsselqualifikationen – neben dem Umgang mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten gehören dazu allgemeine Managementkenntnisse und kooperativ-kommunikatives Verhalten und Führen. Die für viele Kommunen noch neuen Strategien der Neuen Steuerung und des modernen Verwaltungshandelns müssen über die Führungskräfte in den Verwaltungen organisiert und umgesetzt werden.

Fortbildung ist im Rahmen einer „lernenden Organisation“ eine Daueraufgabe. Führungskräfte und politische Entscheidungsträger müssen Fortbildung

als das Kernelement der Personalentwicklung verstehen, fordern und gezielt unterstützen. Daher sollten sich Verwaltungsspitze und Verwaltungsausschuss einen jährlichen Bericht über den Qualifizierungsstand der Führungskräfte und Mitarbeiter und eine Darstellung anvisierter Maßnahmen zur Personalentwicklung vorlegen lassen.

## Inhouse-Veranstaltung

Darüber hinaus ist es Aufgabe des Fachbereichs Service (beziehungsweise des Hauptamtes), fachbereichsübergreifende Fortbildungen, zum Beispiel zu Themen wie EDV-Grundlagen, Kommunikationstraining, aber auch zu neuen Steuerungsinstrumenten für Führungskräfte zu initiieren. Fortbildungen sind denkbar als so genannte „Inhouse-Veranstaltungen“, bei denen beispielsweise eigene Fachkräfte oder auch externe Berater Fortbildungen in der Kommune anbieten, die für Mitarbeiter/Führungskräfte unterschiedlicher Fachbereiche relevant sind. Für diese Art von Fortbildungen bietet sich insbesondere in kleineren Kommunen an, sie zentral zu organisieren und durchzuführen.

Zwei Beispiele aus den niedersächsischen Kommunen Uelzen und Wallenhorst sollen dies verdeutlichen:

Die Stadt Uelzen hat durch gemeinsame Schulungen aller 27 Führungskräfte einheitliche Führungstechniken und -grundsätze unter besonderer Berücksichtigung der Schwerpunkte Gesprächsführung, Selbst- und Zeitmanagement, Motivieren und Fördern der Mitarbeiter vermittelt.

Über einen Zeitraum von zwei Jahren wurden Seminare, Praxisphasen und Workshops mit Unterstützung durch das Niedersächsische Studieninstitut und das Trainings- und Beratungsunternehmen Stöver Management (Hamburg) durchgeführt. Die Fortbildungsinhalte wurden durch Vorträge, Diskussionen, Gruppenarbeit und Rollenspiele vermittelt.

In der Gemeinde Wallenhorst wurden vor der Einführung des Neuen Steuerungsmodells alle Führungskräfte (Verwaltungsleitung, Amtsleiter, stellvertretende Amtsleiter) in Kooperation mit einem örtlichen Bildungsträger ein Jahr lang geschult und auf die neuen Aufgaben vorbereitet. Ein halber Tag pro Woche wurde dafür genutzt, Standards der Führung und die Rolle von Führungskräften zu verdeutlichen. „Ganz nebenbei“ ist die Gruppe der Führungskräfte zusammengewachsen. Deutlich erkennbar war im Laufe der Qualifizierung eine stärkere Kooperation untereinander und die Entwicklung eines Führungsteams. *(Wird fortgesetzt)*

*Dirk Schröder*



Der Autor

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