

1. Ausgabe IKV : aktuell

Es geht wieder aufwärts in Deutschland. Dem wirtschaftlichen Wachstum folgen höhere Steuereinnahmen. Das Finanzierungsdefizit der deutschen Kommunen hat sich 2006 zu einem Finanzierungsüberschuss gewandelt. Aufgrund der guten konjunkturellen Entwicklung, besteht nun in vielen Städten und Gemeinden eine günstige Ausgangslage, für Maßnahmen, die vielleicht nicht zuletzt aus finanziellen Erwägungen immer wieder verschoben worden sind. Wie steht es um die Modernisierung Ihrer Verwaltung im Perso-

nal- oder im Organisationsbereich? Soweit Sie hierzu Fragen haben oder Beratung wünschen, steht Ihnen das IKV gern mit Rat und Tat zur Seite. Wir würden

uns freuen, von Ihnen zu hören.

Mit den besten Grüßen
Prof. Dr. Albert Günther



In dieser Ausgabe:

<i>Editorial</i>	1
<i>Veranstaltung des IKV zur Modernisierung der Landesverwaltung</i>	1
<i>Erstes Assessment Center an Schulen in NRW</i>	2
<i>Das IKV</i>	3
<i>Demographischer Wandel: Braucht die Öffentliche Verwaltung ein Age-Management?</i>	3
<i>Seminarangebote</i>	4

Veranstaltung des IKV zur Modernisierung der Landesverwaltung NRW

Im Rahmen einer Diskussionsveranstaltung, zu der das Institut für Kommunal- und Verwaltungswissenschaften Nordrhein-Westfalen (IKV) eingeladen hatte, erläuterte LMR Hartmut Beuß, Innenministerium NRW, in Vertretung des erkrankten Staatssekretärs Manfred Palmen im Landtag die verschiedenen Aktionsfelder und Maßnahmen der Reform der Landesverwaltung. Den Schwerpunkt der Modernisierung bilden die Strukturreform und der Bürokratieabbau. In der anschließenden Diskussion, die der Direktor des IKV Prof. Dr. Albert Günther leitete, kam es zu lebhaften Nachfragen u. a. zur Abschaffung des Widerspruchsverfahrens und zur Einrichtung der Normprüf-

stelle als auch zu kritischen Anmerkungen zur Strukturreform in der Umwelt- und der Versorgungsverwaltung.

In seiner Begrüßung hob Prof. Dr. Albert Günther den Stellenwert hervor, den die Verwaltungsmodernisierung auch für das IKV selbst hat. Das Institut befasst sich seit seiner Gründung im Jahre 1990 mit zahlreichen Fragestellungen der Modernisierung. Es hat dazu nicht nur umfangreiche, mehrjährige Projekte, zahlreiche Seminare, Qualifizierungsvorhaben und Symposien durchgeführt, sondern zum Thema Verwaltungsmodernisierung auch eine Festschrift anlässlich seines 10jährigen Bestehens im Jahre 2000 herausgegeben. Weiterhin verwies Prof. Günther darauf, dass das

IKV im Rahmen der Binnenmodernisierung der Landesverwaltung im Auftrage des Landes im Jahre 2004 mit 6 Moderatorinnen und Moderatoren in mehr als 20 Landesbehörden Workshops veranstaltet und hierbei einen offenen und konstruktiven Dialog mit den Führungskräften geführt hat.

Zu Beginn seines Vortrags nannte LMR Beuß als wesentliche Ziele der von der Landesregierung geplanten bzw. bereits umgesetzten Verwaltungsmodernisierung die Schaffung einer schlanken, kostengünstigen Verwaltung und die Verbesserung der Dienstleistungen der Behörden. Er unterteilte die Reformvorhaben in drei Bereiche: Strukturreform, Bürokratieabbau und Binnenmodernisierung. Die ▶

NEU

1. Ausgabe 2007



Qualifizierungskonzept für Schulleitungen und Assessment Center im Schulbereich

Die Stadt Düsseldorf hat für ihre Schulleitungen ein Qualifizierungskonzept entwickelt, das in diesem Jahr wiederholt wird. Im Rahmen der Fortbildungskonzeption „Bildungsoffensive für Düsseldorfer Schulen werden zur Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen in Düsseldorf Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich des Schulmanagements, insbesondere für die Führungsebene einer jeden Schule durchgeführt. Als Trainer und Dozent wurde Dr. Lindenberg mit der Konzeption und Durchführung der Maßnahme beauftragt, die er mit einem Trainerteam des Zentrums für Personalentwicklung der Stadt Düsseldorf durchführt.

Für einen privaten Schulträger hat Lindenberg vor kurzem das wohl erste Assessment Center für die Besetzung von Führungspositionen im Schulmanagement in NRW durchgeführt. Lindenberg ist seit Anfang des Jahres Mitglied des Vorstandes des IKV.



größten Anstrengungen im Rahmen der derzeitigen Reformbemühungen richten sich auf den Bürokratieabbau und die Strukturreform.

Der Bürokratieabbau ist notwendig, um mehr Entfaltungsmöglichkeiten für Bürger und Wirtschaft, insbesondere für Kleinunternehmer und Existenzgründer, zu eröffnen und um Geschäftsprozesse in der Verwaltung optimieren zu können. Als geeignete Maßnahme, um unnötige Bürokratie abzubauen, sieht die Landesregierung die weitgehende Abschaffung des Widerspruchsverfahrens an, weil sich gezeigt habe, dass im Widerspruchsverfahren fast durchweg die angefochtene Ausgangsentscheidung bestätigt werde und das Verfahren nur in wenigen Fällen zur Befriedung beitrage.

Weiterhin ist ein Abbau von Normen und Verwaltungsvorschriften beschlossen sowie ein Projekt zur Untersuchung der Kostenbelastung von Gesetzen für die Wirtschaft gestartet und eine ressortübergreifende Normprüfung mit dem Ziel der Normreduzierung überwiegend zum Abbau von Standards und zum Abbau von Genehmigungsvorbehalten in Gang gesetzt worden. Die bisher vorliegenden Vorschläge werden zur Zeit auf Tauglichkeit und Realisierungsmöglichkeit hin untersucht.

Am Beginn der Reform der Verwaltungsstruktur stand eine umfassende Aufgabenkritik der Behörden mit dem Ziel, eine Konzentration von Behörden und Aufgaben zu erreichen. Diesem Ziel dient das Gesetz zur Straffung der Behörden-

struktur in NRW, das mit Wirkung zum 01.01.2007 zur Auflösung der Umweltämter, der Ämter für Agrarordnung und der Ämter für Arbeitsschutz und deren Eingliederung in die fünf Bezirksregierungen führte. Auch das Landesumweltamt, die Landesanstalt für Bodenordnung, Ökologie und Forsten und das Landesamt für Ernährungswirtschaft und Jagd wurden aufgelöst und als neue Einrichtung das Landessamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz gegründet, das alle Zuständigkeiten beim Verbraucherschutz bündelt. Insgesamt sind bisher 38 Behörden und Einrichtungen des Landes aufgelöst worden. Von diesen Umstrukturierungen sind rund 4.000 Beschäftigte der Sonderbehörden betroffen, die künftig ihren Arbeitsplatz bei den Bezirksregierungen finden werden. Aufgrund des Wegfalls der Behördenleitungen und von Querschnittsabteilungen der aufgelösten Behörden wurden inzwischen ca. 250 Stellen gestrichen.

Auch wenn das Land Nordrhein-Westfalen in der Vergangenheit bereits zahlreiche Aufgaben auf Kommunen übertragen hat, soll die Kommunalisierung im Rahmen der Verwaltungsreform fortgesetzt werden. Die Reformpläne der Landesregierung sehen zum 1. Januar 2008 vor, dass die elf Versorgungsämter aufgelöst und ihre Aufgaben kommunalisiert werden. Es ist geplant, das Schwerbehindertenrecht, das Elterngeld, das Kriegsofferrecht und das soziale Entschädigungsrecht auf die Kreise und kreisfreien Städte bzw. auf die Landschaftsverbände zu übertragen. Entsprechend dem

Konnexitätsprinzip ist eine Kostenerstattung für die Kommunen vorgesehen. Im Rahmen der Aufgabenverlagerung und Behördenschließungen wird es zum Wegfall weiterer Stellen im Bereich der Landesverwaltung kommen. So werden voraussichtlich im Zuge der Reform der Versorgungsverwaltung mehr als 400 der 1.800 Stellen eingespart.

„Anders als bei privaten Unternehmen sollen bei der Verwaltungsreform betriebsbedingte Kündigungen unterbleiben und betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll geholfen werden, geeignete Arbeitsplätze möglichst wohnortnah zu finden“, erklärte Beuß in der anschließenden Diskussion auf die zu diesem Punkt aus dem Kreis der Teilnehmer kommenden kritischen Anmerkungen. Ob dies gelingen werde, wurde allerdings insbesondere in Bezug auf Teilzeitkräfte bezweifelt. Hier wird man die weitere Entwicklung abwarten müssen. Zu lebhaften Nachfragen kam es auch in Bezug auf die Abschaffung des Widerspruchsverfahrens und zur Einrichtung der Normprüfstelle.

Abschließend dankte Prof. Günther dem Gastredner LMR Beuß für seinen informativen Vortrag und seine offenen und ehrlichen Antworten auf die zahlreichen Fragen und Anmerkungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. ◀

Das IKV

Das Institut für Kommunal- und Verwaltungswissenschaften Nordrhein-Westfalen (IKV) wurde im Jahre 1990 von Professoren und Dozenten der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung gemeinsam mit Verwaltungsfachleuten in Düsseldorf in Form eines gemeinnützigen Vereins gegründet und vom Innenministerium Nordrhein-Westfalen als wissenschaftliches Institut an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen anerkannt. Dem Trägerverein gehören neben mehreren Städten und Gemeinden der Landkreistag Nordrhein-Westfalen, die Sozialdemokratische Gemeinschaft für Kommunalpolitik NRW, der Deutsche Beamtenbund (Landesbund Nordrhein-

Westfalen) sowie Wissenschaftler und Verwaltungspraktiker an. Das IKV ist sowohl im Bereich der angewandten Verwaltungsforschung als auch der systematischen Verwaltungsberatung - insbesondere kleiner und mittlerer Gemeinden und Städte sowie von Bundes- und Landesministerien - aktiv und wirkt auf diese Weise an der Optimierung der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors mit.

Neben den Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie der Beratung und Fortbildung trug das IKV in den vergangenen anderthalb Jahrzehnten durch wissenschaftliche Veröffentlichungen sowie zahlreiche Seminare und Symposien zum Wissenstransfer bei.

Schließlich setzte das IKV zahlreiche Aufbau- und

Transformprojekte für Regierungen und Verwaltungen im Ausland um, wie beispielsweise in Russland, Albanien, Ukraine, Slowenien, Bosnien-Herzegowina und Afghanistan.

Aufgrund der Mitgliedschaft von Professoren und Dozenten nordrhein-westfälischer Fachhochschulen und Bildungseinrichtungen, seiner Stellung als An-Institut auf gemeinnütziger Grundlage sowie seiner erfolgreichen Arbeit hat sich das IKV im Laufe der Jahre zu einem festen Bestandteil der wissenschaftlichen Beratungsinfrastruktur des Landes Nordrhein-Westfalen entwickelt. Seinen gleichsam anspruchsvollen wie schwierigen Aufgaben wird sich das IKV auch zukünftig stellen und an der Bewältigung der Herausforderungen vorrangig des öffentlichen Sektors mitwirken. ◀

Demographischer Wandel: Braucht die Öffentliche Verwaltung ein Age-Management?

Eberhard G. Fehlau

Während die demographische Entwicklung in anderen Ländern schon länger eine besondere Aufmerksamkeit erfährt, bestimmt das Thema bei uns erst in jüngster Zeit die Agenda personalpolitischer Diskussionen. Tatsache ist: Wie die Bevölkerungs-, so wird sich die Beschäftigungsstruktur in den kommenden Jahren nachhaltig ändern. Dies gilt auch für den Bereich Öffentlicher Verwaltung.

Ein relativ hohes Durchschnittsalter der Beschäftigten und ein vergleichs-

weise hoher Krankenstand kennzeichnen die aktuelle Situation in vielen Bundes- und Landesbehörden, kommunalen Verwaltungen sowie bei Justiz und Polizei. Zudem sorgt ein ständiger Modernisierungsdruck mit den dadurch bedingten Anpassungsprozessen dafür, dass sich das Personalwesen öffentlicher Verwaltungen in Zukunft neuen Herausforderungen (Stichwort: „Bürgernahe Verwaltung“) stellen muss. Eine zunehmende Arbeitsverdichtung und zeitliche Flexibilität aber auch die geforderte Bereitschaft zum ständigen Lernen sind

gerade für ältere Mitarbeiter zu einer Belastung geworden.

Berücksichtigt man zudem den wirtschaftlichen Erfolgsdruck öffentlicher Verwaltungen, so stellt sich zurecht die Frage, inwieweit das Personalwesen auf diese Herausforderungen vorbereitet und für entsprechende Anforderungen gerüstet ist.

Auf drei Ebenen zwingt die demographische Entwicklung Personalverantwortliche in der Öffentlichen Verwaltung zum Handeln:

- In Form konkreter ▶

Impressum:
Institut für Kommunal- und
Verwaltungswissenschaften NW

Saarwerdenstr. 18
40547 Düsseldorf
Telefon: 0211/49 32 65 0
Fax: 0211/49 32 65 20
E-Mail: IKV-NW@t-online.de
Internet: www.ikv-nw.de

Verantwortlich:
Prof. Dr. Albert Günther

Redaktionsleitung:
Dr. Bernd M. Lindenberg



NEU
Symposium
Demographischer
Wandel
am: 30.08.2007
in: Neuss
Weitere Infos er-
halten Sie auf un-
serer Homepage:
www.ikv-nw.de

Aktuelle IKV - Angebote für Kommunal- und Landesverwaltungen

Zur Effektivierung Ihres Verwaltungsmanagements bieten wir gezielte Unterstützung durch unsere Seminare und Beratungen bei Ihnen vor Ort:

- ▶ **Neu:** Seminar: Der neue § 6 Bauordnung Nordrhein-Westfalen (BauO NRW)
- ▶ NKF: Neues kommunales Finanzmanagement für Kämmerer und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Stadtverwaltungen
- ▶ NKF: Neues kommunales Finanzmanagement für Ratsmitglieder
- ▶ Führung durch Zielvereinbarung
- ▶ Mitarbeitergespräche erfolgreich führen
- ▶ „Außer Reden nichts gewesen?“ - Optimierung des Besprechungswesens
- ▶ Miteinander umgehen will gelernt sein - Bewältigung zwischenmenschlicher Konflikte am Arbeitsplatz
- ▶ Den Zeitdieben auf der Spur - Arbeitsorganisation für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Stadtverwaltungen
- ▶ Rundum Betreuung für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Instrumente moderner Personalarbeit in der Kommune
- ▶ Demografischer Wandel - alternde Verwaltungen
- ▶ Coaching: Begleitung bei berufsbezogenen Konflikten und Krisen
- ▶ Coaching von Besprechungen "Außer Reden nichts gewesen?"
- ▶ Beratung: Zielvereinbarungsmanagement erfolgreich etablieren
- ▶ Beratung: Optimierung kommunaler Wirtschaftsbetriebe / Betriebshöfe - ein Projekt zur Verbesserung von Prozessen ...

... und darüber hinausgehend auch individuelle Workshops und Coachings

Aufklärungsarbeit gilt es, das bei vielen Vorgesetzten noch immer vorherrschende Bild eines altersbedingten Abbaus der Leistungsfähigkeit zu korrigieren. Vielmehr ist deutlich zu machen, dass das Defizitmodell sich lediglich auf körperliche Einschränkungen bezieht – im Bereich sozialer Kompetenzen nimmt das Handlungsspektrum mit dem Alter hingegen zu.

- Im Rahmen einer zukunftsweisenden Arbeits- und Organisationsgestaltung muss es darum gehen, die Rahmenbedingungen zur Förderung von Ressourcen und Einsatzmöglich-

keiten von Mitarbeitern in fortgeschrittenem Alter zu verbessern. Arbeitsbereiche, die dem Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter in besonderer Weise Rechnung tragen, sollten dabei solche Arbeitsprozesse entlasten, die auf körperlichem Einsatz beruhen.

- Darüber hinaus sind die individuellen Fähigkeiten und Verhaltensweisen älterer Mitarbeiter im Rahmen einer professionellen Personalentwicklung zu fördern. Einschlägige Qualifizierungsangebote sollten sich dabei nicht nur auf den Umgang mit elektronischen Medien beschrän-

ken, sondern müssen auch der Prävention von Ausgebranntsein (burn-out) und „innerer Kündigung“ dienen. Konzepte „lebenslangen Lernens“ gehören deshalb auch im Bereich Öffentlicher Verwaltung in das Portfolio moderner Personalarbeit.

Damit die aus dem demographischen Wandel resultierenden Konsequenzen für Arbeitsgestaltung und Organisation sowie Unternehmenskultur nicht nur temporäre Begleiterscheinungen bleiben, sondern als kontinuierliche Lern- und Verbesserungsprozesse verankert werden, bieten zahlreiche Berater

wie etwa auch das IKV NW (als An-Institut der FHöV) ihr Know-how an. Vielerorts bleibt jedoch zu klären, wer die Promotoren für eine entsprechende Umsetzung sind.

Ist sich die Verwaltungsspitze der Problematik des Themas bewusst? Sind Vorgesetzte und Führungskräfte ausreichend sensibilisiert?

Gibt es einschlägige Konzepte? Bietet das Personalwesen eine ausreichende Unterstützung? Oder bedarf es nicht doch eines auf die Öffentliche Verwaltung zugeschnittenen Age-Managements? ◀