



Dr. Diana Coulmas, Philipp Sachsinger

# Weiterbildung sichert die Zukunftsfähigkeit in der Kommunalverwaltung

## Der vhw – Partner im Verwaltungsalltag der Kommunen



Die Ausbildung der planenden Zunft befindet sich einmal mehr in einer intensiven Diskussion um die zukünftige Ausrichtung. Diese findet ihren Ausdruck beispielsweise in der „Kölner Erklärung zur Städtebauausbildung – Die Stadt zuerst!“, einem „Positionspapier zum Städtebau und zur Städtebauausbildung – 100 % STADT“, der „Aachener Polemik – ‚Lebendige Stadt oder ‚toter‘ Städtebau?“, die Erfurter Einladung zu einer neuen Diskussionskultur „Der Dialog zuerst!“, dem Aufruf „Der öffentliche Dienst braucht qualifizierte Führungskräfte – Referendariat Städtebau stärken“ sowie diversen weiteren Veröffentlichungen. Aber sind diese teilweise sehr überzeichnenden Beiträge tatsächlich hilfreich, um die Ausbildung der an der Stadtentwicklung Beteiligten qualitativ zu befördern? Benötigt es wieder den Stadtbaumeister oder welche Kompetenzen sind heute in der Praxis aus Sicht der Städte tatsächlich gefragt?

„Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern“ (§ 5 Abs. 1 Satz 1 TVÖD). Die Sicherung der Zukunft des öffentlichen Sektors in Deutschland hängt entscheidend von der Ausbildung und Qualifikation seiner Mitarbeiter ab. Dies ist nicht nur Aufgabe einer guten Berufsausbildung, sondern zunehmend auch einer lebenslangen beruflichen Weiterbildung. Immer wieder neue rechtliche, technische und gesellschaftliche Entwicklungen stellen hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Um die Herausforderungen einer sich rasch entwickelnden Berufs- und Lebenswelt zu bewältigen, die Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu steigern und nicht zuletzt Beschäftigungssicherheit zu gewährleisten, müssen sich Verwaltungsmitarbeiter jeden Alters heute lebensbegleitend weiterbilden.

Lebenslanges Lernen wird somit ein entscheidender Faktor für die Verfügbarkeit von Fachkräften, die individuellen, beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, wie auch die Teilhabe des Einzelnen in der Gesellschaft.<sup>1</sup>

### Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel

Die demografische Entwicklung in Deutschland wird in den kommenden Jahrzehnten weitere folgenreiche Veränderungen mit sich bringen, auf die sich die öffentliche Hand vorbereiten

<sup>1</sup> Vgl. Beitrag von Ekkehard Nuissl von Rein zur Weiterbildung und Teilhabe als Chancen für die Zukunft auf Seite 59.

muss. Rund 700.000 Staatsbedienstete treten in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand. Die Verwaltung muss den Übergang zwischen den Berufsaustritten älterer und den Neueintritten jüngerer Mitarbeiter lösen und mit einer mittelfristig deutlich älteren Personalstruktur umgehen lernen. Dies verlangt neue Ansätze zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit, was zu einem steigenden Bedarf für ein lebenslanges Lernen führen wird.

Ein weiterer Parameter ist der wachsende Fachkräftemangel, der auch vor der Verwaltung nicht Halt macht. Dieser erfordert eine Neupositionierung öffentlicher Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt, will der öffentliche Sektor keinen Attraktivitätsverlust erleiden und gegenüber der Privatwirtschaft nicht ins Hintertreffen geraten. Dem entsprechend bemühen sich Gemeinden und kommunale Unternehmen heute zusehends um eine strategische Personalentwicklung. Eine solche enthält zweifellos die Schaffung bzw. Wahrnehmung von Fortbildungsangeboten, die Führungskräfte qualifizieren oder das Engagement von Mitarbeitern fördern sollen. Fortbildungsmaßnahmen sind im Übrigen ein wichtiges Mittel für eine stabile Mitarbeiterbindung.

Verwaltungsintern ist zudem zu berücksichtigen, dass ein neuer Typ von Mitarbeitern heranwächst. Die Einstellungen der „Generation Y“ und der „digital natives“ gehen nicht notwendigerweise konform mit den tradierten Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst: Hierarchien vs. flache Strukturen, Flexibilität vs. Dienst- und Tarifrecht, modernes Arbeitsumfeld vs. Behördenalltag. Kennzeichnend für die „Generation Y“ ist nach den Erkenntnissen der 16. Shell-Studie (2010) gleicher-



maßen ein Streben nach einer sinnvollen Arbeitstätigkeit und einer guten Work-Life-Balance. Um mögliche Attraktivitätslücken gar nicht erst entstehen zu lassen bzw. zu schließen, muss der öffentliche Dienst daher neben der langfristigen Perspektive, Arbeitsplatzsicherheit und angemessenen Entlohnung interessante Tätigkeitsfelder, sinnstiftende Aufgaben, flexible Arbeitszeitmodelle und vielfältige Karrieremöglichkeiten bieten und nicht zuletzt ein Angebot systematischer beruflicher Weiterbildung verfolgen.

## Neue Formen der Kooperation

Unsere Gesellschaft wird unterdessen nicht nur älter, sondern auch vielfältiger, und die Anforderungen der Bürger in einer Dienstleistungsgesellschaft an die Qualität und den Service der öffentlichen Verwaltung werden immer komplexer. Dies führt zu einem veränderten Leistungsspektrum in der Verwaltung und zu neuen Formen der Kooperation und Koproduktion von Stadt zwischen Bürger und Verwaltung. Unter Vorzeichen einer angespannten Haushaltssituation und einem stetig zunehmenden Kostendruck sieht sich der öffentliche Sektor fortlaufenden Modernisierungserfordernissen gegenüber, die sich nur auf der Basis von veränderten Personal- und Organisationsstrukturen sowie einer neuen Verwaltungspraxis bewältigen lassen. Die berufliche Weiterbildung muss zu einem festen und selbstverständlichen Bestandteil der Personalentwicklung werden. Sie muss planmäßig und vorausschauend organisiert werden und es müssen – bedarfsorientiert und nicht haushaltsabhängig – ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Aus- und Weiterbildung dürfen sich heute zudem nicht mehr nur in einer ausgeprägten auf Rechtsanwendung ausgerichteten Fachlichkeit erschöpfen. Vielmehr müssen verstärkt auch Sozial-, Methoden- und interkulturelle Kompetenzen vermittelt werden.

## Der vhw begleitet den Veränderungsprozess in der Verwaltung

Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit gehört es zum Satzungsauftrag des vhw, durch Fachtagungen und Fortbildungsveranstaltungen die am Leitbild der Bürgergesellschaft auszurichtende Weiterentwicklung des Wohnungswesens, des Städtebaus, der Raumordnung und der Umwelt zu betreiben und das Zusammenwirken aller am Bau-, Wohnungs- und Planungsgeschehen Beteiligten und Interessierten zu fördern. Seit der Zeit seiner Gründung entwickelt der vhw praxisnahe und hochwertige Bildungsangebote und unterstützt die Akteure vor Ort darin, auf die jeweils neuen gesellschaftlichen Herausforderungen zu reagieren. Bundesweit werden inzwischen jährlich rund 1.600 Fach- und Fortbildungsveranstaltungen durchgeführt, mit denen mehr als 45.000 Teilnehmer erreicht werden.

Rascher Wandel in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft und damit einhergehend eine erhebliche Dynamik in der Gesetzgebung bewirken fortwährend Veränderungen im Aufgabenspektrum – insbesondere in der Raum- und Stadtentwicklung.

Sie bilden den Hintergrund, vor dem sich komplexe neue Aufgabenstellungen in der öffentlichen Verwaltung entfalten. So müssen heute etwa, um ein Beispiel zu nennen, neue Ansätze für kommunale Beteiligungsprozesse etabliert werden.



Abb. 1: Veranstaltungsort Filharmonie in Filderstadt

Unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Makrotrends und im Zuge der beschriebenen Veränderungsprozesse in der Verwaltung wird den Beteiligten vieles abverlangt. Dies führt zu steigenden Qualifikationsanforderungen und lässt damit zwangsläufig auch die Ansprüche an eine nutzbringende Fort- und Weiterbildung größer werden. Neben den unabdingbar erforderlichen fachlichen Kompetenzen gelten heute insbesondere Sozialkompetenzen als Schlüsselqualifikation und damit als wichtiger Erfolgsfaktor im Arbeitsleben. Sie sind damit ein weiterer zentraler Bereich der Personalentwicklung. Neben der Berücksichtigung einer immer weiter fortschreitenden fachlichen Ausdifferenzierung finden sich im Fortbildungsangebot des vhw daher verstärkt auch Veranstaltungen zur Vermittlung von Sozial- und Methodenkompetenzen.

## Das Fortbildungskonzept des vhw

vhw-Veranstaltungen werden – je nach Thema und Ausrichtung – vom Hauptverwaltungsbeamten über Dezernenten und Fachbereichsleiter bis hin zu Mitarbeitern im mittleren und gehobenen Dienst besucht. Aber auch Berater der Kommunen, wie Rechtsanwälte, Architekten und Ingenieure, Vertreter von Verbänden und Kammern sowie Unternehmen, die in den Kommunen tätig sind, nutzen den vhw zur Fortbildung. Die Gründe für diese vielschichtige Teilnehmerstruktur sind zahlreich: Der vhw ist keine Interessenvertretung, sondern ein Ideal-Verband, der seinen Wirkungskreis und seine Arbeitsfelder selbst abstecken kann. Im Gegensatz zu anderen Fortbildungsanbietern für Kommunen erhält der vhw keine Zuschüsse aus Bundes- oder Landesmitteln, die seine Unabhängigkeit gefährden könnten. Einzig dem Ziel verpflichtet, die Beziehungen zwischen den Akteuren auf den Wohnungsmärkten und bei der Entwicklung der Städte und Gemeinden zu verbessern, entwickelt der vhw die Themen seiner Fortbil-



ungsveranstaltungen allein nach Gesichtspunkten der Praxisrelevanz und richtet sich bei der Auswahl der Dozenten nach Kriterien wie fachliche Expertise, Qualifikation und Erfahrung; darüber hinaus muss er keine Rücksicht auf irgendwie anders gelagerte Interessen nehmen.

### Breites Spektrum von Dozenten

Der vhw kann auf ein breites Spektrum von Dozenten zurückgreifen, zu denen die Fortbildungsreferenten des vhw eine intensive, auf Verlässlichkeit und gegenseitiges Vertrauen basierende Beziehung pflegen, die nach vielen Jahren der erfolgreichen Zusammenarbeit oft über ein bloßes Arbeitsverhältnis hinausgeht. Neben Dozenten aus der Verwaltung und der Justiz sind dies insbesondere Vertreter aus Kommunalpolitik, Wissenschaft, Kommunalberatung und Wirtschaft. Viele renommierte Persönlichkeiten aus Rechtsprechung, Wissenschaft und Praxis nehmen gerne die Gelegenheit wahr, für den vhw vorzutragen. Zu nennen sind hier etwa die Vertreter des für das Städtebaurecht zuständigen 4. Senats des Bundesverwaltungsgerichts, die alljährlich im November in Bonn auf der vhw-Bundesrichtertagung die Rechtsprechung des Senats erläutern, oder die Richter der Bausenate der Oberverwaltungsgerichte, deren Veranstaltungen zum festen Bestandteil des Fortbildungsprogramms der regionalen Geschäftsstellen des vhw gehören.



Abb. 2: vhw-Seminar im Hotel Hafen Hamburg (Foto: vhw)

Zugegebenermaßen bedarf es im Einzelfall einer gewissen Überzeugungsarbeit und Hartnäckigkeit, bis sich ein Fachmann dazu bereit erklärt „in die Bütt zu steigen“. Ist der erste Schritt erst einmal getan, ist dies oftmals Basis für eine langjährige Zusammenarbeit, merken die Dozenten doch, dass sie vom intensiven Austausch mit der Alltags- und Anwendungspraxis der Teilnehmer in nicht unerheblichem Maße ihrerseits profitieren.

### Interdisziplinäre Ansätze und breite Themenpalette

vhw-Veranstaltungen verfolgen einen interdisziplinären Ansatz. Der Wechsel der kommunalen Perspektive gehört zum Selbstverständnis des vhw. So kann es sein, dass auf einer



Abb. 3: Breites Spektrum von Dozenten (Foto: Jost)

vhw-Veranstaltung etwa Vertreter von Einzelhandelsunternehmen oder Windenergieanlagenbetreibern zu Wort kommen, um die potenzielle Investoren leitenden Entscheidungsfaktoren für eine Ansiedlung darzustellen.

Das Fortbildungsprogramm des vhw deckt eine breite Themenpalette und eine Vielfalt von Formaten ab, die über den Bedarf der allgemeinen Verwaltung inzwischen weit hinausgehen und weit ausdifferenzierte fachbereichsspezifische Angebote umfassen. Der vhw hat neben seinen weiter fortbestehenden dreizehn regionalen Geschäftsstellen im Laufe der Jahre acht Kompetenzfelder eingerichtet. Diese decken Themen von der Stadtentwicklung, dem Boden- und Umweltrecht über das Immobilien-, Vergabe- und Bauvertragsrecht, das kommunale Wirtschaftsrecht, das Wohngeld- und Sozialrecht bis hin zu Kommunikation und Personalentwicklung ab. Das Nebeneinander von regionalen Strukturen, in denen die Geschäftsführer vor Ort Kontakt zu Politik und Ministerien, den Kommunen und deren Spitzenverbänden, den Mitgliedern, Seminarteilnehmern und Dozenten in der Region halten, und der Spezialisierung in den Kompetenzfeldern, mit denen eine größere fachliche Durchdringung der Themenbereiche erreicht wird, hat sich bewährt.

Anspruch des vhw ist es, auf diese Weise, unter Berücksichtigung der für die jeweilige Region geltenden Besonderheiten, für jeden Fachbereich der Verwaltung ein fundiertes, auf die Bedürfnisse des Einzelfalls zugeschnittenes Fortbildungsangebot zu unterbreiten. Die Qualifizierungsmöglichkeiten durch vhw-Seminare reichen von der Einarbeitung neuer Mitarbeiter über die Erhaltungs- und Anpassungsqualifizierung bis zur Entwicklungsförderung. Zielsetzung ist, für jeden Teilnehmer das passende Format bereitzustellen. Das Spektrum reicht von Grundlagen- über Praktikerseminare und Anwendungsworkshops bis hin zu Veranstaltungen für Experten und mehrtägige Foren. So gehören etwa die Termine der Vergabe- und Baurechtsforen des vhw, der Bundesrichtertagung, der Lüneburger Beitragstage oder der Meißener Mietrechtstage zum festen Bestandteil des Fortbildungskalenders in den Kommunen.





## „Aus der Praxis für die Praxis“

Wichtig sind dem vhw der enge Kontakt zur Anwendungspraxis und der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag. Getreu dem Motto „aus der Praxis für die Praxis“ werden in vhw-Seminaren konkrete Problemstellungen erörtert und erfolgversprechende Lösungswege aufgezeigt. Viele Teilnehmer nutzen die Möglichkeit, Fragestellungen, die sie gerade „auf dem Schreibtisch“ haben, im Seminar einzubringen oder den Dozenten im Vorfeld zur Erörterung in der Veranstaltung zu übersenden. Von Dozenten aus den Ministerien und der Richterschaft wird diese Rückkoppelung mit der Praxis sehr geschätzt, bekommen sie so doch ein unmittelbares Feedback auf die neue Gesetzgebung und Gerichtsentscheidungen. Aber auch der Kontakt und intensive Austausch unter den Teilnehmern machen vhw-Seminare aus. In Pausengesprächen und Diskussionen während der Veranstaltungen werden unterschiedliche Herangehensweisen erörtert, Fälle besprochen und Erfahrungen mit Kollegen ausgetauscht – und hiermit nicht zuletzt informelle Netzwerke aufgebaut.



Abb. 4: In einer vielfältigen Gesellschaft das Gras wachsen hören  
(Foto: Jürgen Bitter)

### Das Gras wachsen hören

Durch seinen engen Kontakt in Bundes- und Landesministerien, Gerichten und kommunalen Spitzenverbänden hört der vhw buchstäblich „das Gras wachsen“. Der vhw begleitet regelmäßig Gesetzgebungsverfahren durch Stellungnahmen zu Gesetzentwürfen in den Bereichen Stadtentwicklung und Wohnen oder die Einrichtung von Expertenkreisen auf Ersuchen von Ministerien. Auch durch seine vielfältigen Kontakte zur Wissenschaft bleibt der vhw eng am Geschehen und kann die Erkenntnisse aus seiner eigenen Forschungstätigkeit in die Fortbildung und damit in die Alltagspraxis einbringen. Am wichtigsten ist es für den vhw jedoch, immer ein Ohr für die Aufgaben zu haben, die Kommunen heute und in Zukunft zu bewältigen haben. Durch regelmäßige Befragungen der Veranstaltungsteilnehmer und durch die Anwesenheit der Fortbildungsreferenten auf den Seminaren vor Ort erhält der vhw eine direkte Rückmeldung zu seinem Fortbildungsangebot.

Auf diese Weise werden die Fortbildungsformate evaluiert, hinterfragt und neue Bedarfe analysiert. Aufgrund von Gesetzesänderungen, der Häufung von Gerichtsentscheidungen oder der politischen Diskussion zu einem Thema wird stets ein Aktualitätsbezug in den Veranstaltungen hergestellt. Da der vhw kein festes Jahresprogramm aufstellt und abarbeitet, bleibt die Fortbildungsplanung stets flexibel. In kürzester Zeit kann so auf aktuelle Entwicklungen reagiert und ein auf die akuten Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot auf den Markt gebracht werden, wie zuletzt etwa zu Fragen der Unterbringung von Flüchtlingen und Asylbegehrenden in den Kommunen. Damit wird das Fortbildungsangebot fortlaufend der veränderten Lebenswirklichkeit in der Verwaltung angepasst. Durch eigene interne und externe Fortbildungen sichert der vhw den Wissensschatz seiner Mitarbeiter.

Der vhw nutzt seit Jahren die Gelegenheit zu einer Verzahnung seiner Aktivitätsfelder Forschung, Fortbildung und Verlag. Neben den Publikationen des vhw-Verlags, die begleitend zu den Seminaren anwendungsorientiertes Wissen bereitstellen, gehören seit einigen Jahren Fernlehrgänge zum Fortbildungsportfolio des vhw und ergänzen die Präsenzveranstaltungen. Diese von namhaften Autoren verfassten Lehrgänge richten sich speziell an Nicht-Juristen und vermitteln komplexe rechtliche Zusammenhänge leicht verständlich. Mittlerweile werden sie zu sechs Rechtsgebieten herausgegeben.

## Starker Verband und Bildungspartner für zentrale Fragen der Zeit

Der vhw hat gut 1.600 Mitglieder – vorwiegend Gebietskörperschaften, aber auch einige hundert Kommunalunternehmen und weitere Interessierte. Der Verband wurde 1946 als Volkshausstättenwerk gegründet und arbeitet seither fortwährend an den zentralen Fragen seiner Zeit. Zur Zeit seiner Gründung waren dies die Reform des Bodenrechts und die Förderung des selbst genutzten Wohneigentums. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts hat der vhw seine Arbeit in seinen zentralen Tätigkeitsfeldern und damit sein Fortbildungsangebot auf die neuen gesellschaftlichen Herausforderungen ausgerichtet.

Dr. Diana Coulmas

Fortbildungsreferentin, vhw e.V., Berlin, Verlagsgeschäftsführerin vhw-Dienstleistung GmbH, Bonn

RA Philipp Sachsinger

Koordinator Fortbildung und Geschäftsführer Region Nord des vhw e.V., Hannover/Berlin