

1. Vorstellung innovativer Projekte

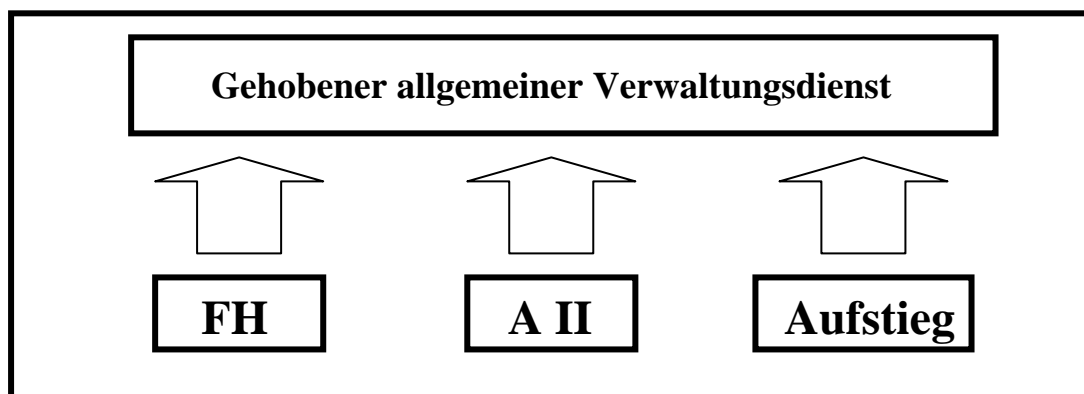
1.1 Das Abiturientenmodell

1. Ausgangssituation

1.1 Allgemein

Die Kommunen in Niedersachsen befinden sich seit vielen Jahren in einem intensiven Reformprozess. Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht absehbar. Vielmehr haben sich in den letzten Jahren die Reformgewichte verschoben. Der Veränderungsdruck, den die Kommunen spüren, wird aus ganz unterschiedlichen Richtungen gespeist. Eine zunehmende Dramatik gewinnt dabei die finanzielle Situation der Kommunen im Land. Mögen die Entwicklungen auch unterschiedlich ausgeprägt sein, so kann, generell betrachtet, doch von einer kommunalen Finanznot gesprochen werden.¹ Diese Entwicklung lässt den Personalsektor nicht unberührt. Der generelle Trend deutet dabei auf zwei Richtungen hin. Einerseits sinkt die Zahl der Mitarbeiter, andererseits gibt es einen steigenden Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern.² Gerade Reformkommunen benötigen qualifizierte Mitarbeiter. Unverkennbar ist zudem, dass das Anforderungsprofil, das Verwaltungsmitarbeiter erfüllen müssen, sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt hat. Fachkompetente Mitarbeiter müssen daneben über Methoden-, Sozial-, Persönlichkeits- und EDV-Kompetenz verfügen. Das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge wird zudem vorausgesetzt³.

In den Kommunalverwaltungen nehmen die Mitarbeiter, die Aufgaben der gehobenen Verwaltungsebene zu bewältigen haben eine zentrale Funktion ein. Auf unterschiedlichen Wegen können die Mitarbeiter die notwendige Qualifikation erwerben:



Fachhochschulstudium auf der einen und Angestelltenlehrgang II/Aufstiegslehrgang auf der anderen Seite weisen gemeinsame Schnittmengen auf. Zu nennen sind hier zunächst die Stundenkontingente, die der theoretischen Ausbildung vorbehalten sind.⁴ Bestimmte curriculare Strukturen sind vergleichbar. Die inhaltliche Ausrichtung basiert auf drei Säulen: Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Eine besondere Rolle spielt bei beiden Qualifizie-

¹ Siehe beispielhaft Übersicht in NLT-Information Heft 4, S. 3 ff.; Heft 3 S. 9 ff.

² Elsner, Martin, Vom regel- und verfahrensorientierten Staatsdienenden zum ergebnisorientierten Publik Manager, BiBB, Heft 72, S. 122 ff.

³ Einzelheiten siehe Baunack-Bennefeld/Kutz/Weidemann, NST-N 2001, S. 103 ff.

⁴ siehe Ziff. 6 und dortige Abb.

rungswegen der Erwerb von Schlüsselqualifikationen⁵. Zudem gibt es gewisse Gemeinsamkeiten bei den Leistungsnachweisen.

Es sind aber auch deutliche Unterschiede zu verzeichnen. Bei den Inspektorenanwärtern handelt es sich im Regelfall um Abiturienten, die einen ersten Berufszugang suchen. Sie verfügen über ausgeprägte Lernstrategien und die Fähigkeit zur Bewältigung abstrakter Fragestellungen. Aufstiegsbeamte und Teilnehmer von A II-Lehrgängen sind praxiserfahren, verfügen über ausgeprägte Systemkompetenz und haben ferner eine berufsspezifische Sozialisation erfahren. Es handelt sich zudem häufig um lebenserfahrene Menschen. Ferner suchen die Verwaltungen leistungsstarke Mitarbeiter für diesen Weg aus. Sie haben sich bereits in der Praxis bewährt. Der Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten im A II einerseits und bei der FH andererseits kommt ein unterschiedliches Gewicht zu.

Gleichwertigkeit statt Gleichartigkeit ist der konzeptioneller Ansatz des A II/Aufstiegslehrgangs.

Das Abi-Modell versucht nun, die Vorteile beider Qualifizierungswege in einem neuen Angebot zu bündeln.

1.2 Modellprojekt Hannover

Eine zentrale Rolle bei der Entwicklung aber auch der Umsetzung des Abi-Modells kommt der Landeshauptstadt Hannover zu. Bereits frühzeitig wurde signalisiert, dass in der Personalwirtschaft ein Umsteuern beabsichtigt sei. Der Bedarf an Mitarbeitern der gehobenen Verwaltungsebene sollte nicht mehr (allein) durch Beamte gedeckt werden⁶. Die vorhandenen Qualifizierungsangebote für Angestellte (A I und A II) sollten kombiniert werden, um für junge Menschen ein attraktives Angebot zu entwickeln. Einstellungsvoraussetzung ist das Abitur/die allgemeine Fachhochschulreife oder ein gleichwertig anerkannter Bildungsstand. Ein auf zwei Jahre befristeter Arbeitsvertrag bildet den arbeitsvertraglichen Rahmen. Am 1. September 2005 war nun der Start des Projektes. Aus einer Bewerberschar von weit über 400 Personen wurden von der Stadt – in einem aufwendigen Auswahlverfahren - 20 Personen ausgewählt. Das Interesse an dieser Qualifizierungsmaßnahme zeigt, dass die Landeshauptstadt im regionalen Arbeitsmarkt ein attraktives Angebot platzieren konnte.

In enger Zusammenarbeit mit der Landeshauptstadt wurden dann die Eckfeiler des neuen Angebotes entwickelt.

2. Kernelemente des Abi-Modells

Der Angestelltenlehrgang I **und** der Angestelltenlehrgang II werden miteinander kombiniert. In einem festen Zeitrahmen von zwei Jahren absolvieren die Mitarbeiter beide Lehrgänge. In diesem Zeitraum erwerben die Teilnehmer **zwei Abschlüsse**, die Anerkennung im öffentlichen Sektor finden. Es wird eine bestimmte (schulische) Vorbildung (regelmäßig das Abitur/allgemeine Fachhochschulreife) erwartet.

Die inhaltliche Grundausrichtung, das erprobte Prüfungssystem und die geforderten

⁵ Vertiefung: Vorbemerkungen zum Lehr- und Stoffverteilungsplan für den A II in: Handbuch - Angestelltenlehrgang II/ Aufstiegslehrgang, 2003, S. 19

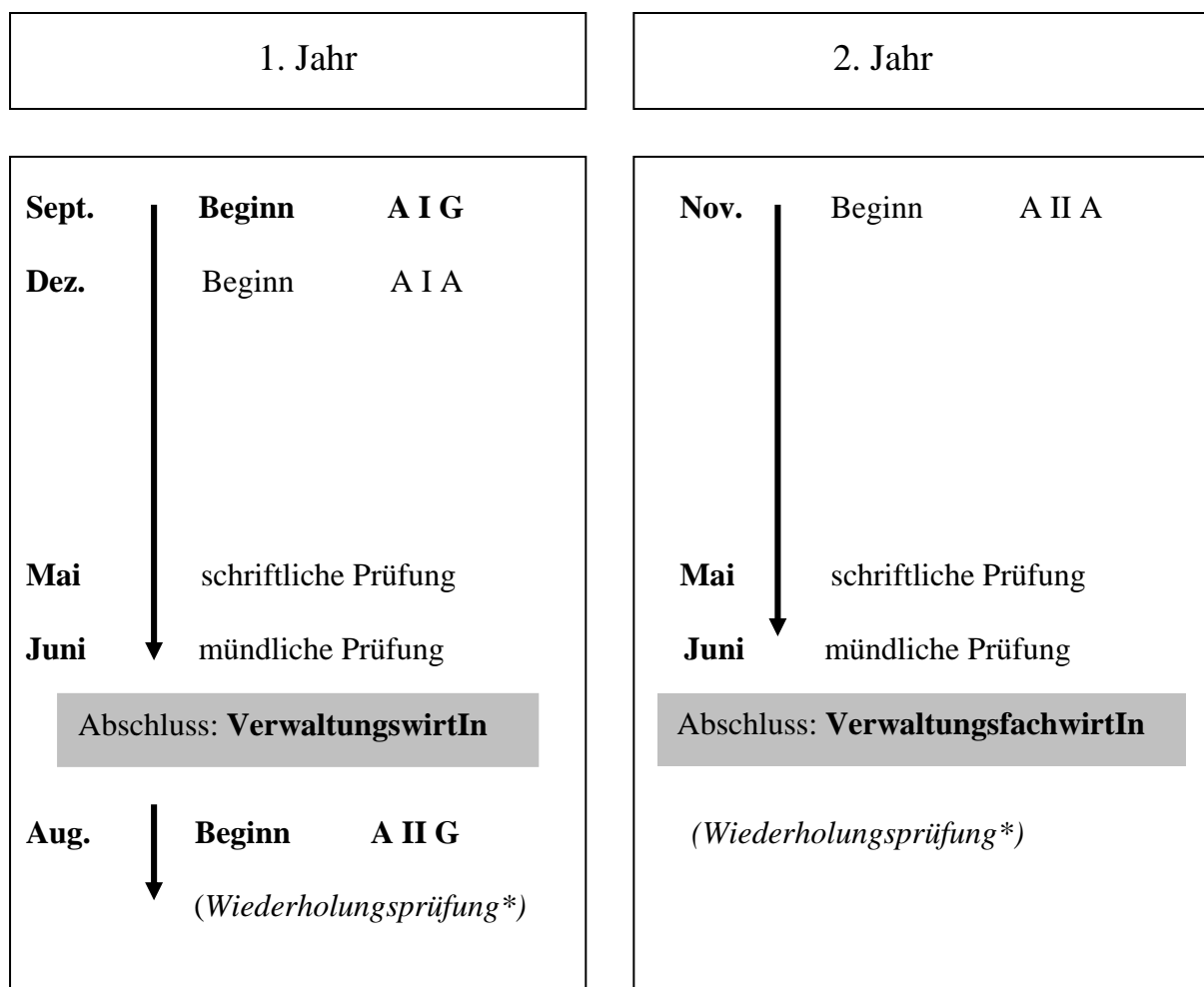
⁶ siehe auch HAZ vom 28.08.2004

Leistungsnachweise werden nicht verändert.⁷

Neben der bereits vorgesehenen sog. kl. Hausarbeit werden die Kursteilnehmer im A II aber zusätzlich eine sog. große Hausarbeit erstellen müssen. Die nach den Rahmenvorschriften vorgesehene Anzahl der Referate wird ausgeschöpft. Hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung der einzelnen Fächer wird es thematische Anreicherungen geben, ohne das Qualitätseinbußen zu befürchten wären. Zu berücksichtigen ist vielmehr, dass im traditionellen Modell der A II – Grundkurs auch dazu dient, die Absolventen an neue Kenntnis-, Wissensstände und Lernstrategien heranzuführen. Diese Anpassungsleistungen sind im Rahmen des Abi-Modells regelmäßig nicht zu erbringen. Damit gibt es Freiräume für neue Themen. Ein besonderes Augenmerk wird ferner auf die Projektarbeit gelegt.

Durch die zeitliche Nähe von A I und A II kann ein **inhaltliches** und **didaktisches Angebot** aus **einem Guss** präsentiert werden.

Abi – Modell - Verlaufsstruktur



* Sofern ein Teilnehmer den Lehrgang nicht erfolgreich abschließt, eröffnen die Prüfungsordnungen die Möglichkeit einer zeitnahen Wiederholungsprüfung. Die besondere Situation rechtfertigt diese Ausnahme. Damit werden mögliche Wiederholungsprüfungen innerhalb der zwei Jahre abgewickelt.

⁷ Stoffverteilungspläne des A I und A II sowie die Prüfungsordnungen können unter www.nds-sti.de eingesehen werden

Praxisprojekte der Stadt und ein Tutorenmodell am NSI runden das neue Angebot an.

Veränderungen im Abi-Modell (Überblick)		
Leistungsnachweise	Stunden/Inhalte	Projekte
Kl. Hausarbeit A I	Stundenverteilung	werk – stadt – verwaltung (A I)
Referate (Anzahl)	Anforderungen	Projekte Stadt
Gr. Hausarbeit		

Organisation: Tutorenmodell – (enge) Kooperation mit der LHH

3. Theorie-Praxis-Verzahnung

Der ambitionierte Zeitplan reduziert die Zeiten traditioneller Verwaltungsausbildung deutlich. Hier sind innovative Maßnahmen gefordert. Im wesentlichen parallel zum Lehrgang werden die Angestellten bestimmte Praxisprojekte bei der Stadt Hannover bearbeiten. Ziel ist es u.a., den notwendigen Praxisbezug kennen zu lernen und die Arbeitsabläufe der Stadt zu erfassen. Im Rahmen einer Studienfahrt, die in der Mitte der beiden Jahre liegen wird, sollen dann die Projekte präsentiert werden. Eine enge Begleitung der neuen Mitarbeiter durch erfahrene Beschäftigte der Stadtverwaltung wird einen Baustein zur Integration „der Neuen“ liefern.

Im Rahmen des A I wird das Lern-/Arbeitsprojekt „werk-stadt-verwaltung“ durchgeführt. Fachlicher Anknüpfungspunkt ist zunächst der Themenbereich der „Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung/Verwaltungslehre“. Ziel dieses Projektes wird es sein, berufliche Situationen ganzheitlich zu erleben, zu analysieren und zu gestalten. In diesem Zusammenhang sollen die Teilnehmer Selbst- und Teamerfahrungen sammeln, bewerten und umsetzen lernen. Grundlage für diesen Prozess bilden konkrete exemplarische verwaltungspraktische Anforderungen und Abläufe aus der Verwaltung und dem Verwaltungsumfeld. Die didaktische Konzeption und die inhaltliche Ausrichtung stellt daher besondere Anforderungen an das Lehrpersonal.

Einen gewichtigen Beitrag zur Sammlung von Praxiserfahrungen wird sicherlich auch die Einarbeitungsphase in einem konkreten Arbeitsbereich nach Abschluss der beiden Lehrgänge spielen.

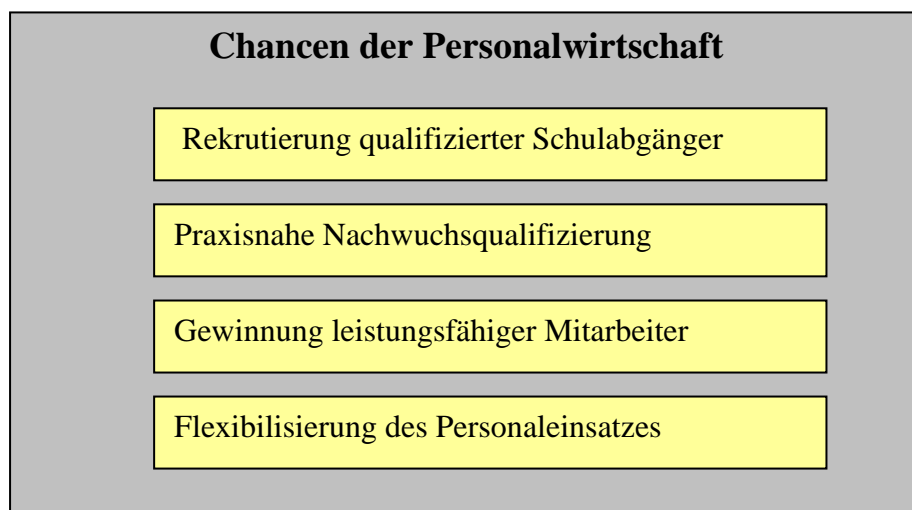
Die Verbindung dieser drei Elemente (Verwaltungsprojekte, Lernprojekt: werk-stadt-verwaltung, Einarbeitungsphase) wird dazuführen, dass die Angestellten, wenn sie verantwortlich ihren Aufgabenbereich in der Verwaltung übernehmen, über ausreichende theoretische und praktische Kenntnisse verfügen.

4. Personalwirtschaftliche Herausforderung

Die Gewinnung qualifizierten Nachwuchses mit Hilfe des Abi-Modells ist nicht nur auf eine Großstadtverwaltung beschränkt. Das Abi-Modell stellt vielmehr ein **weiteres** Angebot dar, damit Kommunen qualifiziertes Personal gewinnen können. Wichtig für den Erfolg des Abi-Modells ist es, diese Form der Qualifizierung in ein (zumindest mittelfristiges) Personalwirtschaftskonzept einzubinden. So vermag der Erfolg dieses Ansatzes noch gesteigert werden, wenn die Absolventen nach Abschluss der zwei Jahre eine berufliche Perspektive in der (Kommunal-) Verwaltung erhalten würden.

Bei der Vertragsgestaltung sind einige Besonderheiten zu beachten. Zudem ist ein besonderes Augenmerk auf die Personalauswahl zu werfen. Das hohe Tempo der Qualifizierung fordert leistungsstarke Bewerber. Die, für gegenwärtige Verhältnisse, gute Dotierung lässt es zu, von den jungen Nachwuchskräften einen überdurchschnittlichen Einsatz zu erwarten. Sinnvoll ist ferner eine aktive verwaltungsinterne Begleitung dieses Qualifizierungsprozesses. So können frühzeitig Erwartungen und Leistungen in einen vernünftigen Rahmen gesetzt werden.

Für die Kommunen bietet das Abi-Modell ganz unterschiedliche Chancen:



5. Schlussbetrachtung

Das Abi-Modell ist ein innovatives Angebot, das es den Mitgliedskommunen ermöglicht, passgenaue Qualifizierungsstrategien zu entwickeln. Die enge Kooperation zwischen beteiligter Kommune und dem NSI eröffnet die Chance, regionale Besonderheiten zu berücksichtigen. 2005 ist das erste Pilotprojekt gestartet worden. Dieses Projekt wird von allen Beteiligten einer kritischen Betrachtung unterzogen. Weiterentwicklungen sind, frei nach dem Motto: „Das Bessere ist der Feind des Guten“, nicht ausgeschlossen. Die Signale der Landeshauptstadt zeigen, dass auch im kommenden Jahr das Projekt mit der Einstellung neuer Mitarbeiter fortgesetzt werden soll. Damit wird es sich nicht um ein einmaliges Projekt handeln. Andere Mitgliedsverwaltungen sind eingeladen, diesen neuen Weg mit zu gehen.

Die Mitarbeiter des NSI und sicherlich auch die Vertreter der Stadt Hannover werden gerne über ihre Erfahrungen mit dem Abi-Modell berichten (☎ 0511 1609 409).