

kommunal report

Wie bei kommunalen Großbauprojekten den Anforderungen und Bedingungen öffentlicher Auftraggeber nachkommen?

Wie gelingt mehr Effizienz in den Verwaltungen durch kommunales Prozessmanagement?

Wo liegen die Vorteile eines Qualitätsmanagements für Städte und Gemeinden?



Liebe Leserinnen, liebe Leser,



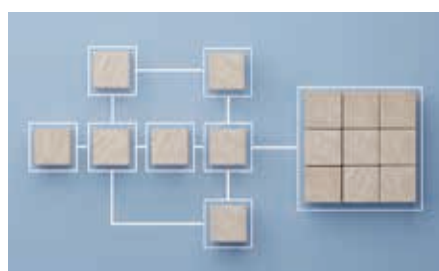
„Ihre kommunale
Fragestellung –
unser Lösungsansatz.“

kommunale Prozesse effektiv bearbeiten, Strukturen vereinfachen und übersichtlicher gestalten, Arbeitsweisen reflektieren, kontrollieren und anpassen, damit beschäftigt sich unser neuester Kommunalreport 1.2024.

Einige Gründe, warum wir das zu einem unserer wichtigen Beratungsthemen machen: immer geringere personelle Ressourcen, wenig finanzieller Spielraum, immer neue Anforderungen und Regelungen, auf die im kommunalen Alltag zügig reagiert werden muss.

Hilfreich dafür, mit all den Anforderungen geordnet und zielführend umzugehen, ist auch ein Qualitätsmanagement. Und eine genaue Analyse des Prozesses, wie geeignetes Personal gefunden werden kann, liefert einen weiteren wichtigen Baustein.

Was ist kommunales Prozessmanagement? Wofür wird es benötigt? Wie wird es eingeführt? Was kostet es?



Wie können die Kommunen die hohen Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und der Politik mit den bekannten begrenzten Ressourcen erfüllen? Und wie werden dazu über Qualitätsmanagement Zuständigkeiten geregelt, Prozesse strukturiert und Abläufe gestaltet?

Stellenbeschreibungen sind heute immens wichtig. Richtig genutzt, sind sie ein multifunktionales Werkzeug für die moderne Verwaltung. Wie wird das umgesetzt?

Zu allen diesen Fragen informieren wir Sie in unserer aktuellen Ausgabe.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihre Kommunal Agentur NRW!



Impressum

Eine Information der Kommunal Agentur NRW GmbH
Cecilienallee 59, 40474 Düsseldorf
Telefon 0211 430 77 0, Telefax 0211 430 77 22
info@KommunalAgentur.NRW

Alleingesellschafterin der GmbH
Kommunal-Stiftung NRW

www.KommunalAgentur.NRW

Kommunalreport online erhalten Sie über:
www.KommunalAgentur.NRW/service/publikationen

Verantwortlich für den Inhalt
Dr. Ralf Toggler (v. i. S. d. P.),
Dr. Peter Queitsch

Redaktion
Gudrun Abel und Kevin Voss
oeffentlichkeitsarbeit@KommunalAgentur.NRW

Gestaltung
linie2wei Kommunikationsdesign GbR, Düsseldorf
www.liniezwei.de

Produktion und Druck
QUALITÄNER GmbH, Düsseldorf

Bildnachweise
stock.adobe.com: dihetbo (1), Peeradontax (2), Dilok (2, 12), Celt Studio (2, 14), Antonioguilem (2, 23), Smile Studio AP (3, 21), Kedek Creative (4), Vittaya_25 (6, 10), photoschmidt (7), powell83 (7), edele-fotografie (8), tonktiti (8), Sonja (10), greenbutterfly (13), id512 (13), Vasily Merkushev (15), Pixels Hunter (16), amnaj (17), Jacob Lund (17), Flamingo Images (18), Monster Ztudio (20), nutawut (20), contrastwerkstatt (22), Robert Ruidl (24), photophonie (25), pundapanda (26), hurricanehank (27), Yingyaipumi (28), Stock57 (29)

Inhalt

- 4** **Qualitätsmanagement**
Verbesserungspotenziale entdecken und umsetzen
Qualitätsmanagement für Kommunen
- 7** **Klimaschutz und Klimaanpassung**
Klimaschutz durch Radverkehr
Erfolgreiches Förderprogramm seit 2015
- 10** **Kommunale Beschaffung**
Hochbauprojekte ausschreiben und steuern
Neue Wege machen Schule
- 12** **Förderung und Finanzierung**
Besseres Fördermittelmanagement mit digitalen Tools
Eine positive Bilanz
- 14** **Prozessmanagement**
Kommunales Prozessmanagement
Definition, Ziele, Umsetzung
- 18** **Prozessmanagement**
„Hilfe zur Selbsthilfe!“
Prozessmanagement in Kommunen –
zwei Kollegen berichten
- 21** **Organisation und Personal**
Das Potenzial von Stellenbeschreibungen
Ein Multitool moderner Verwaltungen
- 24** **Abfallentsorgung**
Fehlurffreie Bioabfallerfassung und -verwertung
Neue Regelung ab 1. Mai 2025
- 28** **Wissen**
Wasserstoff, die Alternative?
Entwicklungen und Perspektiven
- 30** **Information**
Veranstaltungstermine



Verbesserungs- potenziale entdecken und umsetzen

Qualitätsmanagement für Kommunen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Politik: Sie alle haben hohe Erwartungen an die Kommunen, die mit begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen erfüllt werden müssen. Was hier hilft, ist ein zertifiziertes Qualitätsmanagement. Es regelt Zuständigkeiten, strukturiert Prozesse und gestaltet Abläufe effizient.

■ Ein Qualitätsmanagement kann mit unterschiedlichen Methoden und Möglichkeiten dazu beitragen, Verbesserungspotenziale zu entdecken, Gestaltungsmöglichkeiten zu entwickeln, umzusetzen und zu bewerten sowie vorhandene Stärken bewusst wahrzunehmen und weiter auszubauen. Dabei können Verwaltungen und kommunale Betriebe ganzheitlich betrachtet werden, aber auch die Analyse einzelner Prozesse ist möglich.



Ganzheitlich nach DIN EN ISO 9000

Für eine ganzheitliche Betrachtung eignet sich ein übergreifendes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000. Damit werden Prozesse und Strukturen in der Organisation bereitgestellt, um Erwartungen der Kunden und Kundinnen mit entsprechenden Dienstleistungen zu erfüllen sowie den rechtlichen und behördlichen Anforderungen gerecht zu werden. Mit internen Audits werden Schwachstellen aufgedeckt und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert. Bei einer möglichen externen Auditierung und Zertifizierung kann die Konformität des Qualitätsmanagementsystems in Hinblick auf die in der Norm genannten Anforderungen bewertet werden. Es werden hier also nicht die Stärken und Schwächen an sich beurteilt, sondern ob das Qualitätsmanagementsystem den Mindestanforderungen der Norm entspricht.

Alternativ gibt es Managementsysteme, die Themen wie Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz sowie IT-Sicherheit kombinieren und in einer einheitlichen Struktur verbinden.

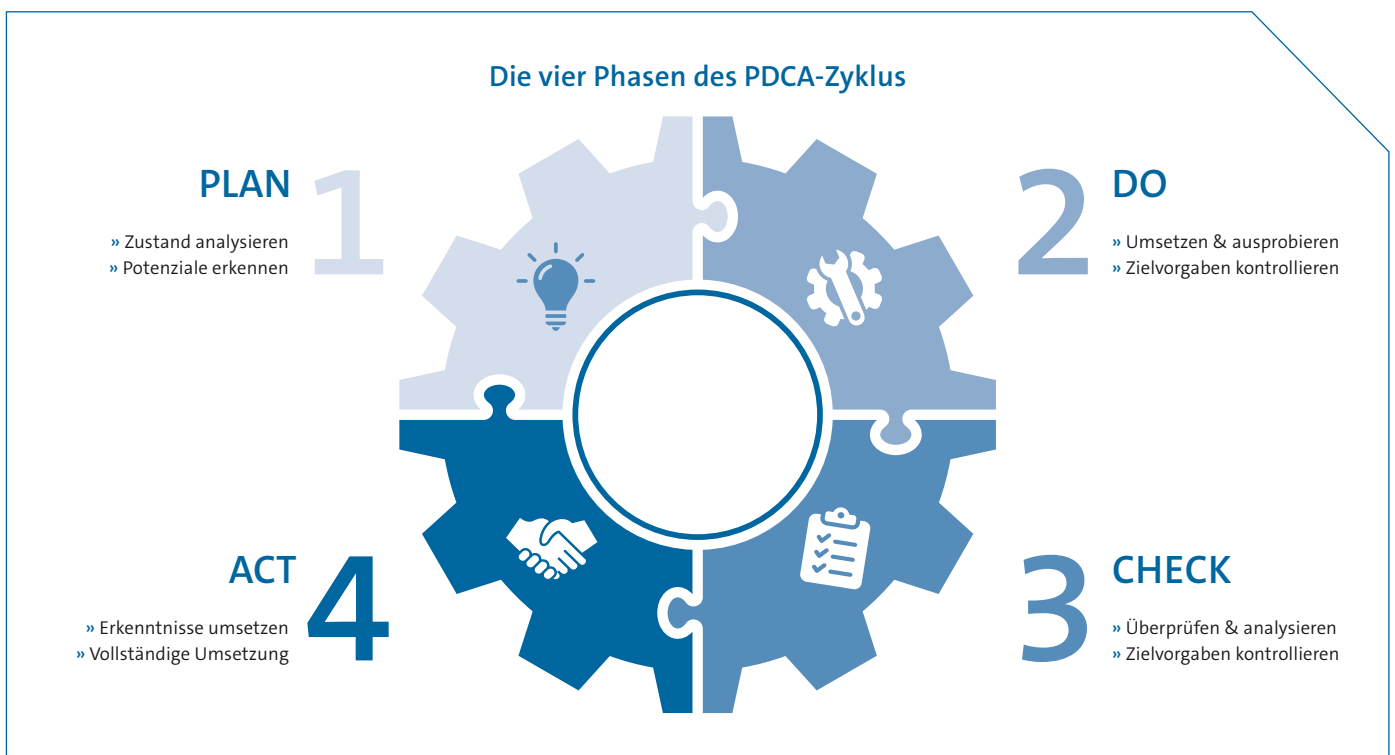
Optimierungen erkennen nach EFQM und CAF

Weitere Ansätze sind das „European Foundation for Quality Management“-Modell (EFQM-Modell) und das Common Assessment Framework (CAF). Das EFQM-Modell zielt darauf ab, Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale zu erkennen, und umfasst verschiedene Methoden der Selbstbewertung mit unterschiedlichem Umfang. Mit dem CAF wird die Modernisierung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung gefördert. Das CAF ist ein einfaches Qualitätsmodell in Form einer (Selbst-)Bewertung und bezieht die Mitarbeitenden intensiv in den Veränderungsprozess mit ein.

Die Modelle unterscheiden sich im Detaillierungsgrad und in der Bandbreite. Darüber hinaus variieren die Bewertungskriterien und deren Gewichtung je nach Ziel des Modells.

Total Quality Management

Gemeinsame Grundlage aller Modelle ist die Philosophie des Total Quality Management (TQM) mit dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Zum TQM gehören die Führungsprozesse, die Kernprozesse und die Unterstützungsprozesse. Dabei können auch vorhandene Wechselwirkungen beachtet werden. Die stetige Optimierung erfolgt beispielsweise anhand des PDCA-Zyklus, bei dem die Phasen „Plan – Do – Check – Act“ wiederholt werden.





„Von der Idee bis zur Zertifizierung: Die Kommunal Agentur NRW hilft bei der Einführung eines Qualitätsmanagements.“



Qualitätsmanagement in der Praxis

Auf Basis der Ausgangslage und der individuellen Ziele sollte festgelegt werden, welche Methoden, Modelle und Werkzeuge sinnvoll eingesetzt werden können. Zudem sollte beachtet werden, dass jederzeit nachgesteuert werden kann, dass also auch das Qualitätsmanagement selbst dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung unterliegt. Neben der Schaffung und Implementierung eines Qualitätsmanagements kann es im kommunalen Sektor auch sinnvoll sein, einzelne Prozesse oder Themenbereiche näher zu betrachten, um Verbesserungspotenziale zu erkennen und Maßnahmen festzulegen. Dabei kann es um die Optimierung von Schnittstellen gehen, die Senkung von Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten oder um die Aufarbeitung und Dokumentation von Prozessen.

Im Prozessmanagement werden Abläufe ganzheitlich analysiert, optimiert und dokumentiert sowie Standards festgelegt. Klar definierte Prozesse, Abläufe und Zuständigkeiten helfen bei der Qualitätssicherung sowie bei der Reduzierung von Fehlern, Kosten und Bearbeitungszeiten.

Angebot der Kommunal Agentur NRW

Seit Jahren unterstützen und beraten wir Kommunen und kommunale Unternehmen in allen Bereichen des Qualitätsmanagements. Dabei gehen wir ganzheitlich vor, bauen Qualitätsmanagementsysteme auf, führen interne Audits durch und begleiten auf dem Weg zur Zertifizierung.

Darüber hinaus gibt es viele Einzelprojekte, die zusammen mit der Kommune bearbeitet werden, um Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten, Prozesse effizienter zu gestalten sowie die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit zu erhöhen – zum Beispiel mit der Aufstellung eines gesetzlich vorgeschriebenen Risikofrüherkennungssystems nach Eigenbetriebsverordnung.

Einen übergreifenden Vergleich („Benchmarking“) und vertiefende Einblicke in Führungs- und Organisationsstrukturen anderer kommunaler Betriebe erhalten Sie durch die Teilnahme am Benchmarking zum Thema „Kanalnetz betreiben“ oder zum Thema „Bauhöfe“. Aus dem Vergleich lassen sich Verbesserungen und Effizienzsteigerungen für den eigenen kommunalen Betrieb ableiten und die Qualität der eigenen Standards lässt sich besser einordnen. Durch den Austausch mit den anderen Teilnehmenden über besondere Umstände in den jeweiligen Kommunen ergeben sich zudem immer wieder Lösungsansätze und Maßnahmen.

*Ihre Fragen zum Qualitätsmanagement beantwortet gerne unsere Expertin **Maïke Böttcher**. Als Fachkraft für Arbeitssicherheit unterstützt sie unser Team „Personal und Organisation“ auch bei Fragen zu Arbeits- und Gesundheitsschutz.*

Maïke Böttcher
Telefon 0211 430 77 212
[boettcher@
KommunalAgentur.NRW](mailto:boettcher@KommunalAgentur.NRW)





Klimaschutz durch Radverkehr

Erfolgreiches Förderprogramm seit 2015



„Klimaschutz durch Radverkehr“: Mit diesem Förderaufruf unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) schon seit fast zehn Jahren modellhafte Projekte für das Radfahren im Alltag, in der Freizeit und im Liefer- und Transportverkehr.

Die PlattformKlima.NRW unterstützt Kommunen bei der Ausarbeitung und Antragstellung von Anfang an. Beispielsweise im Jahr 2015 mit der Konzeption der Europa-Radbahn in Kleve und Kranenburg. Danach wurden große und kleine Städte sowie Gemeinden unterstützt, wie Fröndenberg, Velen, Bochum und Lünen/Bergkamen. Vielfach gab es erste Ideen, teilweise bereits Planungen in unterschiedlichen Leistungsphasen. Einige der Projekte warteten seit Jahren auf ein passendes Förderprogramm, häufig konnten weitere Begleitmaßnahmen im Stadtgebiet mit umgesetzt werden.

- » In Fröndenberg wurde eine autoarme Radroute zur Gesamtschule umgesetzt.
- » In Velen wurde ein Gewerbegebiet E-Bike-tauglich und kreuzungsfrei an das Radwegenetz angeschlossen – mit Bau einer Unterführung nach niederländischem Vorbild.
- » Bochum setzte erstmals auf mobile, autarke und flexible Fahrradcontainer zum sicheren Abstellen und Laden von E-Bikes.
- » Der IGA2027-Radweg von Lünen nach Bergkamen feierte im Februar 2024 endlich den Baustart für eine Radwegeverbindung mit Brückenbauwerk.



Bisher wurden in NRW 25 kommunale Projekte mit mehr als 35 Millionen Euro gefördert. Ebenfalls unterstützt wurden die beiden großen NRW-Verbundprojekte im Verkehrsverbund Rhein-Ruhr (Fahrradboxensystem an Bahnhöfen) und in der Rhein-Voreifel-Region im Großraum Köln/Bonn (E-Bike-Verleihsystem).



PlattformKlima.NRW

Ein Angebot der Kommunal Agentur NRW

Die Fachleute der PlattformKlima.NRW begleiten die Städte, Gemeinden und Kreise in NRW mit Unterstützung des Ministeriums für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen kostenfrei bei den aktuellen Diskussionen zu Klimafragen. Ziel ist es, passende Aufgaben in der Verwaltung zu entwickeln und umzusetzen sowie für Projekte die Finanzierung durch Fördermittel zu beantragen.

Stephan Baur

Telefon 0211 430 77 277
stephan.baur@
KommunalAgentur.NRW



Simon Knur

Telefon 0211 430 77 232
knur@
KommunalAgentur.NRW



Mehr Informationen unter:
www.PlattformKlima.NRW

Für mehr Radverkehr und weniger Emissionen

„Klimaschutz durch Radverkehr“ fördert Projekte, die das Fahrradfahren attraktiver machen und einen Beitrag zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen leisten. Die Förderung erfolgt durch das BMWK bzw. den Projektträger, die Zukunft – Umwelt – Gesellschaft (ZUG) gGmbH. Die geförderten Pakete kombinieren Einzelmaßnahmen zur Steigerung des Radverkehrs. Diese Projekte sollen regional übertragbar sein und somit deutschlandweit einen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Neben der Unterstützung der Klimaschutzziele sollen die Maßnahmen auch die Verkehrssicherheit erhöhen und zur Unfallvermeidung beitragen. Dabei geht es auch um die Anforderungen eines diversifizierten Radverkehrs mit Pedelecs, E-Bikes und Lastenrädern.

Die Förderquote beträgt bis zu 75 % der zuwendungsfähigen Gesamtausgaben. Nachweislich finanzschwache Kommunen können mit bis zu 90 % gefördert werden. Die Mindestzuwendung pro Vorhaben beträgt 200.000 Euro vorbehaltlich, bei Verbundprojekten sind mindestens 50.000 Euro pro Partner zu erfüllen. Förderhöchstsumme für Einzel- oder Verbundvorhaben sind 20 Millionen Euro.



Weitere Informationen zum Förderaufruf
„Klimaschutz durch Radverkehr“:
[www.klimaschutz.de/de/foerderung/
foerderprogramme/klimaschutz-durch-
radverkehr](http://www.klimaschutz.de/de/foerderung/foerderprogramme/klimaschutz-durch-radverkehr)



„Im Auftrag der PlattformKlima.NRW begleitet die Kommunal Agentur NRW vielfach kleinere Kommunen bei der Skizzenerstellung, Ideenfindung und Antragstellung.“

Förderkriterien und weitere Voraussetzungen

Die Verfügbarkeit von Grundstücken und idealerweise bereits vorliegende Ausführungspläne (etwa nach DIN 276) sind wichtige Voraussetzungen für das zweistufige Verfahren. Nach positiver Bewertung eingereicherter Skizzen sollte der eigentliche Antrag schnellstmöglich eingereicht werden. Zur Vermeidung von Verzögerungen ist der Antrag daher solide vorzuplanen und mit ersten Kostenschätzungen zu versehen.

Wenn Kostenrisiken ausgeschlossen werden können und ein Kostenpuffer eingeplant wurde, steht die Finanzierung auf stabilen Säulen. Eine spätere Aufstockung der bewilligten Fördersumme ist nicht so einfach möglich.

Projektpartner wie Schulen, Vereine und andere öffentliche Stellen erzeugen oft einen Abstimmungsaufwand, der zwar die Erfolgsaussichten erhöht, jedoch auch die Erwartungen steigert und einen besonderen Kommunikationsaufwand bedeutet, der nicht unterschätzt werden sollte.

Mitentscheidend sind die beharrliche Zusammenarbeit der Verwaltungen und politischen Gremien sowie der Mut, sechs- bis siebenstelligen Förderanträge auf den Weg zu bringen.

Klimaschutz durch Radverkehr

Laufzeit	2015 bis 2024
Antragsberechtigt	Juristische Personen des öffentlichen und privaten Rechts
Nicht antragsberechtigt	Bundesländer und deren Einrichtungen sowie landeseigene Gesellschaften (betrifft nicht Hochschulen)
Fristen	1. März bis 30. April 2024 1. September bis 31. Oktober 2024
Mindestzuwendung	200.000 Euro
Maximalsumme	20 Millionen Euro
Förderquoten	Bis zu 75 % (90 %)
Bisherige Fördersumme in NRW	Ca. 40 Millionen Euro
Anzahl der bewilligten Anträge in NRW	51 (inklusive Verbundprojekte)



Hochbauprojekte ausschreiben und steuern

Neue Wege machen Schule

Große Bauprojekte wie Schulzentren sind für Kommunen finanziell, organisatorisch und rechtlich besonders herausfordernd. Für die Haushaltsmittel müssen zumeist Fördermittel beantragt werden. Zudem müssen die Leistungen rechtskonform ausgeschrieben und qualitativ hochwertig erbracht werden. Zeitliche Verzögerungen und andere Fehler sollten vermieden werden. Schon allein, um der kritischen Öffentlichkeit zu beweisen, dass ein Großprojekt auch im vereinbarten Zeit- und Kostenrahmen gesteuert werden kann.



Die Einhaltung umfangreicher rechtlicher Anforderungen ist mit einem immensen personellen Aufwand verbunden. Ein Beispiel ist der Grundsatz der losweisen Vergabe. Wird dieser konsequent angewandt, umfasst allein die Vergabe der Bauleistungen für ein normales Schulgebäude schnell 25 Gewerke und damit Lose. Werden dann auch noch die erforderlichen Planungsleistungen und Gutachten hinzugerechnet, sind noch mehr (meist EU-weite) Ausschreibungen durchzuführen. Ein beträchtlicher Aufwand, der häufig mit umfassenden Kontroll- und Koordinierungspflichten einhergeht. Zugleich ist der Grundsatz der Losaufteilung gerade für Fördermittelgeber eine wichtige vergaberechtliche Vorschrift. Verstöße gegen diese Vorgabe führen meist zu umfangreichen Rückforderungsverlangen.



Losweise Vergabe (§ 97 Abs. 4 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen)

Der Grundsatz der losweisen Vergabe verpflichtet öffentliche Auftraggebende, den Auftrag mittelstandsfreundlich in Mengen- oder Fachlose aufzuteilen. Ein Abweichen ist nur möglich, wenn wirtschaftliche oder technische Gründe dies erfordern.

Hausgemachte Probleme

Während der Grundsatz der Losaufteilung durch den nationalen Gesetzgeber vorgegeben wird, sind andere Probleme bei kommunalen Großbauprojekten „hausgemacht“. Hierzu gehört die immer noch vorherrschende alleinige Bewertung des Angebotspreises zur Ermittlung des wirtschaftlichsten Angebotes. Dies ist aber weder eine gesetzliche Vorschrift, noch wird dies vom Fördermittelgeber in der Regel verlangt. Die Nachteile eines solchen Vorgehens: Die alleinige Preisbewertung schafft für die Bietenden den Anreiz, ein möglichst günstiges Angebot abzugeben, um den Auftrag zu erhalten. Nachdem der Zuschlag erteilt wurde, strebt das Unternehmen danach, den kalkulierten Gewinn zu maximieren. Die Folge sind Behinderungsanzeigen und Nachträge. Auch der Verweis auf allgemeine Kostensteigerungen für Bauprodukte wird gerne als Argument für eine Erhöhung der Vergütung herangezogen.

Neue Wege im Ausschreibungsverfahren

Das Vergaberecht ermöglicht jedoch alternative Wege zur Flexibilisierung des Vergabeverfahrens – beispielsweise mit einer Generalunternehmerausschreibung (GU-Ausschreibung). Hierbei werden alle Gewerke an eine Bietergemeinschaft (häufig das Rohbauunternehmen) vergeben, die dann mit mehreren Unterauftragnehmenden das Projekt umsetzt. Hierdurch entfällt eine Vielzahl an Ausschreibungen; Schnittstellenrisiken werden auf den Auftragnehmenden übertragen. Der Gesetzgeber erlaubt sogar, dass die Planungsleistungen ebenfalls Teil des Auftrags werden können.

Dies erfordert jedoch eingehende Vorüberlegungen des Auftraggebenden, die in eine Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm münden. Zugleich muss eine so umfangreiche Abweichung vom Grundsatz der Losaufteilung einzelfallbezogen sehr gut begründet werden. Dabei muss eine Abwägungsentscheidung des öffentlichen Auftraggebenden erkennbar sein.

Geschickt verhandeln

Die Komplexität einer GU-Vergabe macht es vielfach erforderlich, dass Verhandlungen über den Umfang und die vertraglichen Rahmenbedingungen der Leistungserbringung geführt werden müssen. Hierfür erlaubt das Oberschwellenvergaberecht (VOB/A 2. Abschnitt) die Verfahrensart des Verhandlungsverfahrens mit „Teilnahmewettbewerb“. In diesem zweistufigen Verfahren werden zunächst die am besten geeigneten Unternehmen ausgewählt und zur Abgabe eines Erstangebotes aufgefordert. Über dieses Angebot kann dann verhandelt werden. Die Verhandlungen können dabei nicht nur das Leistungsverzeichnis betreffen, sondern auch vertragliche Bestimmungen. Hier bieten sich Verhandlungen über Bonus-/Malus-Regelungen an, die für die auftragnehmenden Unternehmen Anreize schaffen, das Projekt in jedem Fall zügig abzuschließen.

Um das Kostenrisiko durch Materialpreise abzumildern, können auch Preisgleitklauseln mit den Bietenden verhandelt werden. Bei komplexen Bauvorhaben wie GU-Vergaben werden mit dem Formblatt 225 a aus dem Vergabehandbuch des Bundes schnell die Grenzen des Darstellbaren erreicht. Daher wird die Verhandlung einer Klausel empfohlen, die auf das Projekt und die übrigen Vertragsbedingungen zugeschnitten ist.

Zuschlagskriterien – hart und weich

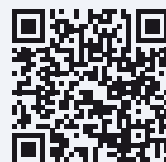
Im Anschluss werden die Vergabeunterlagen überarbeitet und die Bietenden aufgefordert, ein neues (End-)Angebot abzugeben. Dieses wird anhand vorher festgelegter Zuschlagskriterien bewertet. Die Zuschlagskriterien betreffen nicht nur den Preis, sondern auch andere (weiche) Kriterien. So ist es denkbar, von den Bietenden ein Baugistikkonzept einzufordern und dieses zu bewerten. Damit können Auftraggebende einschätzen, ob ein Bieter den Bauauftrag in seiner Komplexität erfassen und ein überzeugendes Vorgehen zur Abwicklung erstellen kann.

André Siedenber

Telefon 0211 430 77 275

siedenber@

KommunalAgentur.NRW



Besseres Fördermittelmanagement mit digitalen Tools

Eine positive Bilanz

Viele Kommunen in NRW waren bisher nicht dazu in der Lage, ihnen zustehende Fördermittel effizient zu beantragen, zu steuern und zu verwalten. Zur Verbesserung dieser Situation wird ein strukturiertes Fördermittelmanagement empfohlen. Im vergangenen Jahr hat die Kommunal Agentur NRW dabei kostenlos unterstützt. Mit positiver Bilanz.

„Unterstützen Sie alle interessierten Städte und Gemeinden in NRW bei der Einführung oder Optimierung eines Fördermittelmanagements.“ So lautete der Auftrag des Ministeriums für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen (MHKBD NRW) an die Kommunal Agentur NRW. Das Ministerium finanzierte diesen Auftrag. Beratung, Prozessanalyse und digitale Werkzeuge zur Umsetzung des Fördermittelmanagements waren daher für die Kommunen kostenlos.



Mehr Informationen zum Fachnetzwerk Fördermittelakquise (FNF) unter:
www.KommunalAgentur.NRW/praxis/fachnetzwerk-fordermittelakquise



Prozessanalyse zum Start. Digitale Tools zur Umsetzung. Coaching zur Sicherheit.

Das Unterstützungsprogramm für die Kommunen begann mit einer Prozessanalyse. Rund die Hälfte der NRW-Kommunen nutzte dieses Angebot. Durch eine eng begleitete Modifizierung interner Fördermittelprozesse wurden bisherige Strukturen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen analysiert und digitale Werkzeuge bereitgestellt. Diese Werkzeuge strukturieren und standardisieren das örtliche Fördermittelmanagement. Zudem können bei Bedarf die Hol- und Bringpflichten der Beteiligten in der Verwaltung für alle Schnittstellen verbindlich geregelt werden: mit einer Prozessanweisung. Ein individuelles Coaching der Verwaltungsmitarbeitenden sorgte für Sicherheit im Umgang mit den digitalen Tools – und damit für eine nachhaltige Umsetzung des Fördermittelmanagements.

„Von der Planung bis zur Umsetzung und Kontrolle: Für jeden Aspekt des Fördermittelmanagements können die Kommunen passende digitale Werkzeuge nutzen.“

Strukturierte Datenerfassung und Dokumentation schafft Rechtssicherheit

Neben der großen Bereitschaft der Kommunen, das kostenlose Angebot zum Fördermittelmanagement anzunehmen, tragen auch die Ergebnisse des Programms zur positiven Bilanz bei:

- » Das im Februar 2024 abgeschlossene Projekt hat über 200 Kommunen und kommunale Unternehmen erreicht.
- » Die Qualität in der Fördermittelverwaltung stieg an. Fehlerfreie Dokumentationen und eingehaltene Nebenbestimmungen stärken die Rechtssicherheit rund um die Fördermittel.
- » Zwei von drei kommunalen Fördermittelmanagement-Stellen sind mit nur einer Person besetzt, die häufig keine volle Stelle hat. Diese knappen Personalressourcen können durch Effizienzsteigerungen mit den digitalen Tools entlastet werden.

Weiterbildung: Dokumenten-Management-System FWF-DMS

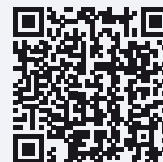
(für Mitglieder im Fachnetzwerk Fördermittelakquise FNF)

- 3. Mai 2024** DMS Anwenderaustausch „Fortgeschrittene“
- 31. Mai 2024** DMS Anwenderaustausch „Starter“
- 7. Juni 2024** DMS Anwenderaustausch „Fortgeschrittene“

» Kostenfrei, jeweils von 10:00 bis 11:00 Uhr (online)

Rüdiger Wesseling

Telefon 0211 430 77 256
wesseling@
KommunalAgentur.NRW

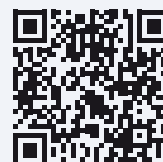


Die digitalen Werkzeuge – und dazu passende Weiterbildungsangebote – können Kommunen auch weiterhin über die Fachwerkstatt Fördermittelmanagement (FWF) der Kommunal Agentur NRW nutzen:

- » Der **FWF-QuickStart** hilft bei einer standardisierten Projektersterfassung.
- » Der **FWF-QuickCheck** fasst die komplexen Richtlinien Texte zusammen. So wird das Richtlinienverständnis gestärkt und die interne Kommunikation verbessert.
- » Das **FWF-DMS** ist ein Excel-Tool für die agile Verwaltungsarbeit: Eine Übersicht über laufende Förderprojekte bildet Projektstände schnell und vollständig ab. Programmierte Felder zur Auswertung von Liquiditätsdaten sind ebenso miteinander verknüpft wie ein Fristenradar zum Abrufen von Tranchen.
- » Der **FWF-FörderCampus** ist ein digitales Forum für Fachdiskussionen und ein Archiv für Fachliteratur und Musterdokumente. Das dort abgebildete Fachwissen aus den NRW-Kommunalverwaltungen hilft Kommunen mit knapper Personalausstattung.

Christian Scheffs
Projektleitung FNF

Telefon 0211 430 77 184
scheffs@
KommunalAgentur.NRW





Kommunales Prozessmanagement

Definition, Ziele, Umsetzung

Die Ausstellung eines Ausweises oder die Kalkulation der Abwassergebühren: Solche und viele weitere Verwaltungsaufgaben werden in Prozessen bearbeitet. Charakteristisch für Verwaltungsprozesse sind eindeutige Auslöser und ein festgelegter, oft identischer Ablauf aus einzelnen Prozessschritten, die durch eine festgelegte Organisationseinheit bearbeitet werden. Werden diese Prozesse mit den einzelnen Schritten, Verantwortlichkeiten, Dokumenten, Schnittstellen und Kommunikationskanälen dargestellt, können sie für mehr Effizienz in der Verwaltung sorgen.



Viele Kommunen müssen mit immer weniger Personal und knappen Haushaltsmitteln ihre Aufgaben erfüllen. Zahlreiche erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlassen die Kommune, wodurch wertvolles Erfahrungswissen verloren geht. Gleichzeitig gestaltet sich die Gewinnung qualifizierten Personals aufgrund des Fachkräftemangels zunehmend schwierig. Dies führt dazu, dass Stellen entweder mit Verzögerung besetzt werden oder sogar unbesetzt bleiben, während die bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die entstandenen Aufgaben für einen längeren Zeitraum übernehmen müssen. Um dabei die kommunale Daseinsvorsorge zu garantieren, als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden und den durch die Digitalisierung gesteigerten Serviceansprüchen der Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden, bietet sich die Einführung eines umfassenden Prozessmanagements an.



Was ist Prozessmanagement?

Prozessmanagement beschäftigt sich mit der Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung von (Geschäfts-)Prozessen. Dazu gehört ein kontinuierliches Hinterfragen und Optimieren von Prozessen. Während Prozessmanagement in der Vergangenheit vor allem zur Effizienzsteigerung genutzt wurde, ist es heute auch ein wichtiger Baustein im Rahmen des Wissensmanagements. Durch die Darstellung in Prozessmodellen kann wertvolles Wissen der Beschäftigten für Nachfolgende oder für den Fall eines ungeplanten Ausfalls aufgenommen werden. Hat die Kommune einen großen Teil ihrer Prozesse bereits aufgenommen, können neue Kolleginnen und Kollegen diese Informationen für die Einarbeitung nutzen und sind damit schneller einsetzbar. In Prozessmodellen werden auch Schnittstellen zu IT-Anwendungen sowie Kommunikationswege zu allen Beteiligten innerhalb und außerhalb der Verwaltung dargestellt. Somit dienen diese Modelle auch als Bauplan für die Digitalisierung.

Welche Ziele hat das Prozessmanagement?

Die Ziele des Prozessmanagements sind vielseitig und sollten priorisiert definiert werden:

- » Steigerung der Effektivität (etwa klare Kommunikationswege, Formulargestaltung und Fehlerminimierung)
- » Steigerung der Effizienz (etwa Senkung der Bearbeitungszeiten um 20 % bis 02/2025)
- » Bürokratieabbau und Orientierung an den Bürgerinnen und Bürgern (etwa Verschlinkung von Formularen, nutzerorientierte Einreichungs- und Kommunikationswege)
- » Wissensbewahrung und Wissenstransfer für Vertretung und Nachfolgemangement
- » Verbesserung der Führungsunterstützung und Zielsteuerung (etwa durch transparente, konkrete Vorgaben des Prozessablaufs und Kennzahlen)
- » Risiko- und Krisenmanagement (Identifizierung besonders risikobehafteter Prozesse und Erhöhung der Resilienz; im Krisenfall: festgelegte Prozesse zur Krisenbewältigung)
- » Stellenbemessungen und Personalbedarfsabschätzung

Wie wird ein Prozessmanagement eingeführt?

Zur Einführung des Prozessmanagements müssen diese Basiskomponenten beachtet werden:



- » Konkrete Zielbenennung
- » Priorisierungsgrundsätze (z. B. hohe Fallzahl, baldiges Ausscheiden einer Fachkraft)
- » Festlegung der jährlich aufzunehmenden Prozesse
- » Qualitätsmanagement

Integriertes und nachhaltiges Gesamtkonzept



- » Beschaffung geeigneter Modellierungssoftware
- » Erstellung und Priorisierung eines Prozessregisters

Form der Prozessdarstellung



- » Vorgaben zum Prozesscontrolling
- » Festlegung der Darstellungsformen (Notationen)
- » Festlegung der benötigten Modellsichten

Standards definieren

In einem ersten Schritt werden Prozesse in Interviews mit den Wissensträgerinnen und Wissensträgern aufgenommen, anschließend analysiert und abschließend optimiert sowie angepasst.

Bestandserhebung und Prozessaufnahme

- » Prozesse priorisieren
- » Wissensträgerinnen oder Wissensträger ermitteln
- » Prozessaufnahme in Interviews

Prozess- und Organisationsanalyse

- » Aufgabenkritische Bewertung der aufgenommenen Prozesse und Umfeldfaktoren
- » Erschließung prozessorientierter und struktureller Verbesserungspotenziale

Prozess- und Organisationsoptimierung

- » Verbesserungs- und Optimierungsvorschläge herausarbeiten
- » Diesen Vorschläge mit Prozessexperten und Prozesseignern abstimmen und implementieren

Welche Ressourcen sind notwendig?

Um ein umfassendes Prozessmanagement erfolgreich einzuführen, muss das benötigte Grundwissen im eigenen Haus aufgebaut werden. Da in Kommunen mehrere hundert Prozesse durchgeführt werden, müssen zeitliche Ressourcen für Prozessmodellierer wie Prozessexperten und -eigner eingeplant werden. Je nach Prozesskomplexität ist von einem Tag pro Prozess für Aufnahme und Optimierung auszugehen.

Der KGSt-Aktenplan (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) verzeichnet 567 Leistungen und 3.200 Prozesse. Umso wichtiger sind eine klare Zieldefinition und Priorisierung der zu modellierenden Prozesse. Um erste positive Effekte des Prozess-

managements zu erzielen und dennoch die Ressourcen der Wissensträger nicht überzustrapazieren, ist es sinnvoll, etwa 40 Prozesse im Jahr aufzunehmen. Hierfür wäre eine Stelle von rund 0,5 VZÄ (Vollzeitäquivalenten) notwendig.

Zu den personellen und zeitlichen Ressourcen kommen die Kosten für die Beschaffung einer entsprechenden Software mit Lizenzen und die dafür notwendige Fortbildung von mindestens zwei Prozessmodellierern aus der Kommune. Diese Kosten belaufen sich bei Kommunen der Größenklasse 5 bis 7 in der Regel auf einen mittleren bis höheren vierstelligen Betrag.

Welche Ergebnisse können erreicht werden?

Nach erfolgreicher Etablierung des Prozessmanagements werden verschiedene Ergebnisse erreicht:



Kurzfristig

- » Verkürzte Einarbeitungszeit
- » Personenunabhängige Wissensspeicher
- » Sichergestellte Vertretung bei Kernprozessen



Mittelfristig

- » Regelmäßige Prozessprüfung auf Effizienz und Effektivität
- » Grundlagen zur Erarbeitung digitaler Prozesse



Langfristig

- » Kultur einer prozessorientierten Verwaltung, die Prozessoptimierung Bottom-up- und Top-down-Methode einfordert
- » Schnelle Etablierung optimierter Prozesse



Prozessmodelle verbessern die Transparenz bei Abläufen, Beteiligten und den angestrebten Ergebnissen. Dies steigert das Verständnis zwischen zwei Organisationseinheiten, fördert die Kommunikation und verringert Reibungsverluste.

Die Einführung und Etablierung eines Prozessmanagements führt zu einer Veränderung der Arbeitsweise und langfristig auch zu einem Kulturwechsel. Das Denken und Arbeiten in Prozessen sowie der Wille zur ständigen Prozessoptimierung werden feste Bestandteile im Arbeitsalltag.



*Haben Sie Fragen zum kommunalen Prozessmanagement? Unser Team im Bereich Personal und Organisation, **Cornelia Löbhard-Mann** und **Julian Salandi**, ist Ihnen gerne behilflich und freut sich auf Ihre Anfrage.*

Cornelia Löbhard-Mann
Telefon 0211 430 77 123
loebhard-mann@
KommunalAgentur.NRW



Julian Salandi
Telefon 0211 430 77 271
salandi@
KommunalAgentur.NRW



„Hilfe zur Selbsthilfe!“

Prozessmanagement in Kommunen –
zwei Kollegen berichten

Hendrik Gansohr und Julian Salandi betreuen bereits seit einigen Jahren das Angebot „Kommunales Prozessmanagement“ bei der Kommunal Agentur NRW. Die beiden Kollegen sind Berater für alle Fragen rund um die Einführung von Prozessmanagement. Im Interview skizzieren sie, was alles dazugehört und wie sie in den Städten, Gemeinden und kommunalen Betrieben vorgehen, um alle wichtigen Prozesse abzubilden und zu optimieren.



Hendrik, du hast mit deinen Kollegen ein Informationsblatt entwickelt, mit dem die kommunalen Verwaltungen erfahren, was zu einem Prozessmanagement gehört und was für die Implementierung notwendig ist. Warum ist Prozessmanagement für Kommunen wichtig?

Hendrik G.: Viele Aufgaben in kommunalen Betrieben und Verwaltungen werden mithilfe festgelegter und altbewährter Abläufe durch die Mitarbeitenden bearbeitet. Derzeit beobachten wir aufgrund des demografischen Wandels, dass viele Beschäftigte ausscheiden.

Darüber hinaus stellen wir eine steigende Fluktuation in den Belegschaften fest. Dies führt zu dem Risiko, dass personengebundenen Wissen, sprich Wissen, das sich die Mitarbeitenden über langjährige Erfahrung und Vernetzung selbst erarbeitet haben, verloren geht. Das erschwert Kommunen die effiziente Bearbeitung ihrer Aufgaben zum Teil erheblich.





Julian S.: Und da kommt das Prozessmanagement ins Spiel. Wenn Kommunen ihre Prozesse gut, am besten Schritt für Schritt, dokumentiert haben, können diese Prozesse auch nach dem Ausscheiden von Mitarbeitenden oder bei ungeplanten Ausfällen durchgeführt werden. Und zwar rechtssicher und vollständig. Klar ist aber auch, dass nicht alle Prozesse zeitgleich aufgenommen werden können.

Kommt hier die Beratung der Kommunal Agentur NRW ins Spiel?

Julian S.: Exakt: Gemeinsam mit der Kundin oder dem Kunden wählen wir die drängendsten Prozesse aus. Etwa die Prozesse der Kollegin, die zum Ende des Jahres in Rente geht, oder Prozesse, die, wenn sie niemand mehr durchführen kann, große Auswirkungen auf die gesamte Verwaltung haben. Ich denke da beispielsweise an Buchungen in der Kasse. Es können aber auch die personalintensivsten Prozesse sein.

Hendrik G.: Manche Prozesse, die sich als Abläufe in den Städten und Gemeinden etabliert haben, sind aus unserer Beratersicht nicht optimal organisiert. Wenn wir im Rahmen unserer Beratung Prozesse aufnehmen, schauen wir natürlich auch, ob sie rundlaufen. Dabei hilft uns unsere langjährige Erfahrung im gesamten kommunalen



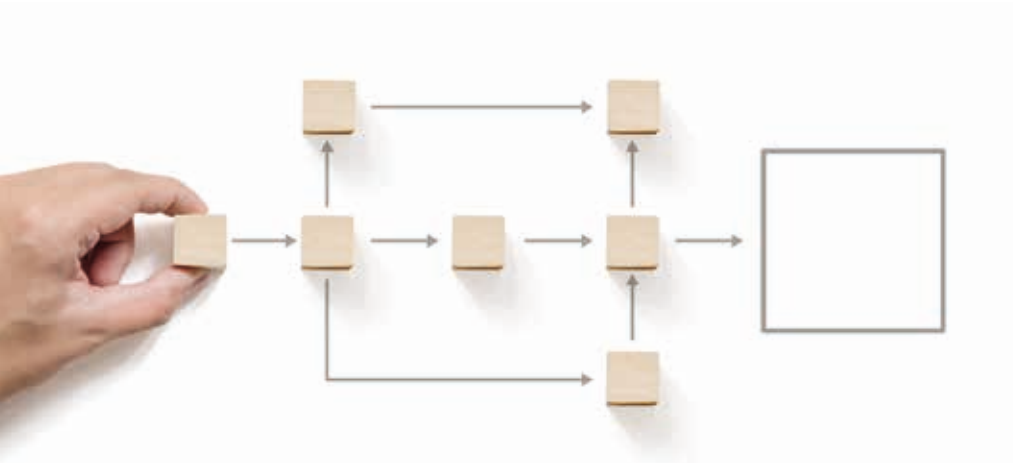
Hendrik Gansohr unterstützt seit 2022 bei der Kommunal Agentur NRW Kommunen in den Themenfeldern Organisation und Personal. In seiner Freizeit besucht er gerne Konzerte oder Schallplattenbörsen.

Umfeld. Selbstverständlich darf hier nicht außer Acht gelassen werden, dass jede Kommune individuelle Prozesse und Verantwortlichkeiten hat.

Julian S.: Die Prozessoptimierung ist ein wichtiger Baustein der Verwaltungsdigitalisierung. Aus einem schlechten analogen Prozess kann kein guter digitaler Prozess werden. Der optimierte Prozess dient zudem als Bauplan, um digitale Schnittstellen zwischen IT-Anwendungen oder Wege des Workflows darzustellen und ins Digitale zu übersetzen.

Wie geht ihr denn dabei vor? Macht ihr direkt konkrete Vorschläge?

Hendrik G.: Nein, wir müssen erstmal die durch die Kundin oder den Kunden verfolgten Ziele definieren. Diese können sich auf die allgemeine Prozessoptimierung beziehen, den Wissenstransfer, die Sicherstellung der Vertretung, die Dokumentation oder die Durchsetzung von Vorgaben. Im Rahmen von Interviews mit den Mitarbeitenden, die die Prozesse oder Abläufe täglich durchführen, und ihren Führungskräften nehmen wir die Prozesse Schritt für Schritt auf. Auch erfassen wir hier, welche Dokumente, welche Software, welche Schulungen oder gesetzlichen Vorgaben für den Prozessablauf wichtig sind.



Dabei ist für uns selbstverständlich, dass wir die Mitarbeitenden und Führungskräfte im Vorfeld über unser Vorgehen informieren und gemeinsam an dem Projekt arbeiten. Nur so können wir sicher sein, dass die Vorschläge auch in Verwaltungshandeln übernommen werden.



Julian Salandi ist seit 2018 bei der Kommunal Agentur NRW und unterstützt Kommunen bei der Verwaltungsdigitalisierung. In seiner Freizeit ist er am liebsten mit dem Fahrrad in und um Düsseldorf unterwegs. Das ist ein wenig wie gutes Prozessmanagement: Es kostet Kraft und Ausdauer, aber man kommt nachhaltig voran.

Wie sieht es mit den Kosten für ein nachhaltiges Prozessmanagement aus?

Hendrik G.: Natürlich kostet die Einführung eines Prozessmanagements erst einmal. Beschäftigte müssen geschult und die Prozesse aufgenommen werden, dabei kann auch Software unterstützen. Das zahlt sich jedoch langfristig aus, etwa durch verkürzte Einarbeitungszeiten, schlankere Prozesse oder die Minimierung des Ausfallrisikos. Die Verwaltung bekommt ein flexibles Instrument, mit dem sie zukünftig die Herausforderungen des demografischen Wandels und der Digitalisierung umsetzen kann.

Hört sich nach einer vielseitigen, spannenden Aufgabe an!

Julian S.: Wir verfolgen ja mit dem Prozessmanagement einen nachhaltigen Ansatz. Wir wollen alle Beschäftigten ins „Prozessdenken“ bringen. Das führt langfristig dazu, dass sie den Ablauf der eigenen Prozesse kritisch hinterfragen und auf Optimierungsmöglichkeiten hinweisen.

Julian S.: Ja, das ist vor allem interessant, weil am Ende des Projektes ein neues Verständnis für die Abläufe der eigenen Tätigkeiten steht und die Kommunen mit dem Prozessmanagement nicht nur ein wichtiges Werkzeug, sondern auch den geeigneten Umgang damit vermittelt bekommen haben. Wir leisten hier sozusagen Hilfe zur Selbsthilfe.

Hendrik Gansohr
Telefon 0211 430 77 251
gansohr@
KommunalAgentur.NRW



Julian Salandi
Telefon 0211 430 77 271
salandi@
KommunalAgentur.NRW





Das Potenzial von Stellenbeschreibungen

Ein Multitool moderner Verwaltungen

Stellenbeschreibungen haben in manchen Kommunen den Ruf einer lästigen Aufgabe. Doch gerade in Zeiten, in denen die Neubesetzung mancher Stelle schwerfällt oder Beschäftigte über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken, sind Stellenbeschreibungen vielleicht so wichtig wie nie zuvor. Richtig genutzt, sind sie ein multifunktionales Werkzeug für die moderne Verwaltung.

■ Eine Stellenbeschreibung als Tätigkeitsdarstellung ergibt zusammen mit der Tätigkeitsbewertung die Arbeitsplatzbeschreibung. Der Stelle sind Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie Rechte und Pflichten zugeordnet. Wenn eine Verwaltung ihre Aufgaben effizient, vollständig und bürgernah erfüllen will, müssen Tätigkeiten, Abläufe und Qualifikationen bestimmten Personen zugeordnet werden können. Dabei sollte jedoch kein statisches Instrument geschaffen werden. Denn es wird zunehmend Stellen mit feststehenden und wechselnden Aufgaben geben. Die Stellenbeschreibungen müssen diesen Aufgabenkomplex einem Verantwortungsbereich zuordnen können und somit mehr auf Rollen eingehen als auf konkrete Tätigkeiten.

Stellenbeschreibungen bilden zudem die Grundlage für die tarifliche Eingruppierung von Beschäftigten und die tarifgerechte Bewertung von Arbeitsplätzen. Sie schaffen Transparenz und können sowohl als Steuerungsinstrumente in Führungs- und Organisationsprozessen eingesetzt werden als auch Wegweiser für eine strategische Organisations- und Personalentwicklung sein. Nicht zuletzt dienen sie als Orientierung für neue Führungskräfte oder bei der Stellenbesetzung.

So viel wie nötig, so konkret wie möglich

Meist stellen Beschäftigte gemeinsam mit der Führungskraft eine Arbeitsplatzbeschreibung zusammen. Nach dem Motto „Viel hilft viel“ werden möglichst detailliert alle Tätigkeiten zusammengestellt und mit Zeitanteilen versehen. Solche ungefilterten Beschreibungen helfen jedoch nicht wirklich weiter. Enthält die Stellenbeschreibung hingegen die wichtigsten Aufgaben, ergänzt um konkrete Hinweise zum Qualifikations- und Anforderungsniveau sowie zu den passenden betrieblichen Prozessen, ergeben sich für die Organisation, die Führungskräfte und die Personalentwicklung wertvolle Informationen zum Einsatz und zur Entwicklung der Mitarbeitenden.

Inhalt der Stellenbeschreibung

Mit diesem Inhalt sollte eine Stellenbeschreibung unabhängig von der oder dem aktuellen oder zukünftigen Stelleninhabenden formuliert werden:

- » Bezeichnung und Funktion der Stelle innerhalb der Verwaltung
- » Arbeitsabläufe und -ziele
- » Haupt- und Nebenaufgaben
- » Tätigkeiten
- » Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und eventuelle Führungsaufgaben
- » Benennung der unmittelbaren Führungskraft
- » Vertretung der Stelle
- » Zusammenarbeit mit anderen Bereichen
- » Qualifikationen, inklusive Fähigkeiten aus Fort- oder Weiterbildungen
- » Arbeitsmittel
- » Soft Skills wie Teamfähigkeit, interkulturelle Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit

Die Tätigkeiten sollten nach ihrer Gewichtung aufgelistet werden. Ausschlaggebend ist die Bildung von Arbeitsvorgängen, die sich vom Arbeitsergebnis der Tätigkeit herleiten lassen. So wird über die Aufgaben klar kommuniziert, welche Tätigkeiten erwartet werden. Die moderne Stellenbeschreibung ist deshalb nicht mehr kleinteilig an einzelnen Arbeitsschritten orientiert, sondern sie ist eine Rollenbeschreibung für das Arbeitsergebnis mit den dazugehörigen Kompetenzen.

Immer auf dem neuesten Stand der Arbeitswelt

Projekt- und Teamarbeit, vernetzte Strukturen sowie Eigeninitiative und -verantwortung werden von einer einmalig formulierten Stellenbeschreibung nicht immer abgebildet. So kann etwa die Digitalisierung zu neuen Anforderungen führen. Daher müssen die Tätigkeiten der Stelle und die tarifkonforme Eingruppierung der Tarifbeschäftigten regelmäßig überprüft werden. Dabei muss man das richtige Maß finden zwischen der konkreten Beschreibung von Arbeitsschritten und der Auflistung von Tätigkeiten.

Mitarbeitendenbeurteilung und -entwicklung

In Feedbackgesprächen dient die Stellenbeschreibung zur Überprüfung, ob Qualifikation und Kenntnisse zur Erfüllung der Tätigkeiten vorhanden sind. Veränderungen der Tätigkeitsschwerpunkte oder der zeitlichen Inanspruchnahme können erfasst werden. Sie sollten in die Stellenbeschreibung aufgenommen werden, wenn sie deutlich von der aktuellen Fassung abweichen.

Einstufung in Tarifgruppen

Die tarifliche Eingruppierung ist keine rechtsgestaltende Maßnahme des Arbeitgebenden, sondern ergibt sich aus der Übertragung tariflich geregelter Tätigkeiten. Nicht zu betrachten sind nur vorübergehend ausgeübte Tätigkeiten. Damit ist die Stellenbeschreibung die Grundlage zur Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ein aktives Führungsinstrument. Beschäftigte, denen der Weg in eine höhere Eingruppierung eröffnet werden soll, müssen beispielsweise höhere Verantwortlichkeiten oder höher bewertete Aufgaben bekommen. Die Vorgesetzten sollten wissen, welche Auswirkungen die zugewiesenen Aufgaben oder die gewährten Zeitanteile auf die Stellenbewertung haben. Gerade eine aufgaben- und leistungsgemäße Eingruppierung ist Einstellungs- und Bleibemotivation für viele Mitarbeitende.

Bei einer Schulung durch die Kommunal Agentur NRW werden der Aufbau und die Systematik der tariflichen Bestimmungen vermittelt. So erkennen die Führungskräfte, was sie von Beschäftigten der einzelnen Entgeltgruppen erwarten können.





Personalentwicklung

Gesetzliche Vorgaben, der Fachkräftemangel und die Digitalisierung: Organisationen und Verwaltungen müssen sich stetig weiterentwickeln. Bei der bedarfsgerechten Ausstattung der Verwaltung mit Personal ist es notwendig, die vorgesehenen Aufgaben zu kennen und die Mitarbeitenden entsprechend einzusetzen. Dabei sind aktuelle Stellenbeschreibungen wichtig, um alle Aufgaben zu erfassen und gleichzeitig zu erkennen, welche (künftigen) Aufgaben noch nicht in einer Stellenbeschreibung erfasst wurden.

Organisationsentwicklung

Jede neue Führungskraft sollte sich anhand aktueller Stellenbeschreibungen ein grobes Bild machen von den Aufgaben und Tätigkeiten im Team. Dabei kann auch erkannt werden, welche notwendigen Tätigkeiten noch nicht oder nur in geringem Maße geleistet werden. So können auch Aufgaben identifiziert werden, die von mindestens zwei Beschäftigten beherrscht werden sollten, um bei einem möglichen Ausscheiden einer oder eines Beschäftigten leistungsfähig zu bleiben. Soweit einzelne Stellen durch ein politisches Gremium freigegeben werden müssen, sollten die jeweiligen Tätigkeiten und die zur Erledigung notwendigen Qualifikationen in einer Stellenbeschreibung dargelegt werden. Gerade bei politisch geforderten (freiwilligen) Aufgaben oder Erhöhungen der Standards der Aufgabenerfüllung kann damit belegt werden, warum bestimmte Anforderungen auch bestimmte Bewertungen nach sich ziehen.

Die Digitalisierung und ihre Folgen

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Gesamtniveau der Beschäftigung werden bis zum Jahr 2035 nach einer Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sehr gering ausfallen. Allerdings werden sich durch die Verlagerung von Tätigkeiten an andere Arbeitsplätze oder durch die Einführung neuer Technologien für einzelne Stellen neue Aufgaben ergeben oder Aufgaben wegfallen. Neue digitale Prozesse und der Einsatz Künstlicher Intelligenz werden sich in vielen Bereichen der kommunalen Verwaltung auf die Organisationsstruktur auswirken. Sie werden nicht nur Arbeitsplätze mit Routinetätigkeiten verändern, sondern auch solche

mit anspruchsvolleren Aufgaben. Dabei wird sich auch der zeitliche Anteil der auszuübenden Tätigkeiten verschieben. Diese Veränderungen können sich auf die gesamte Wertigkeit eines Arbeitsplatzes oder auf die Anforderungen an die Qualifikation der oder des Stelleninhabenden auswirken. So hat beispielsweise im Gebäudemanagement die Gebäudeleittechnik mit der IT-gesteuerten Überwachung, Steuerung und Regelung von Prozessen das gesamte Berufsbild verändert.

Stellenneubesetzung

Bei einer Stellenneubesetzung müssen also die aktuellen Anforderungen herausgearbeitet werden, um die Stelle passgenau zu beschreiben und geeignete Bewerberinnen und Bewerber auswählen zu können. Die Stellenbeschreibung bildet im Idealfall die Basis für das daraus abzuleitende Anforderungsprofil. Dazu gehört auch die Benennung der rechtlichen Kenntnisse und tatsächlichen Erfahrungen sowie der Entscheidungsbefugnisse. Eine diskriminierungsfreie und gendergerechte Formulierung ist vorgeschrieben. Wenn die Anforderungen geklärt und bestenfalls auch mit wichtigen Schnittstellenämtern abgestimmt sind, kann gezielt gesucht werden. Bewerberinnen und Bewerber können sich ein genaues Bild der Aufgaben machen, sodass die Vorbereitung auf die Auswahlgespräche wesentlich erleichtert wird. Zudem richtet sich die tarifliche Bewertung der Position nach der Stellenbeschreibung.

*Die Kommunal Agentur NRW führt erstmals Inhouse-Schulungen in den Kommunen zum Thema Stellenbeschreibungen durch. Bei Interesse wenden Sie sich an **Cornelia Löbhard-Mann**.*



Telefon 0211 430 77 123
loebhard-mann@KommunalAgentur.NRW

Fehlwurffreie Bioabfallerfassung und -verwertung

Neue Regelung ab 1. Mai 2025

Gemäß § 20 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 des Kreislaufwirtschaftsgesetzes (KrWG = Bundesabfallgesetz) besteht seit dem 29. Oktober 2020 die Pflicht der Städte, Gemeinden und Kreise in ihrer Funktion als öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger, die in ihrem Gebiet in privaten Haushalten angefallenen und überlassenen Bioabfälle getrennt zu sammeln und einer Verwertung zuzuführen. Die Bioabfallverordnung gibt nicht vor, in welcher Art und Weise die Bioabfälle (§ 3 Abs. 7 KrWG) in privaten Haushalten zu erfassen sind. Allerdings regelt sie, dass ab dem 1. Mai 2025 der Fehlwurfanteil bei der getrennten Erfassung von Bioabfällen unter 1 % liegen soll.¹

¹ BGBl. I 2022, S. 700 ff.



1. Akzeptanz der getrennten Bioabfallerfassung

Grundsätzlich hat die Diskussion um eine Gasmangellage dazu geführt, dass die Akzeptanz für die getrennte Bioabfallerfassung zugenommen hat, weil durch die Verwertung von Bioabfällen auch Gas und Strom gewonnen werden können. Dennoch muss der öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger den gebührenrechtlichen Grundsatz der Erforderlichkeit der Kosten beachten, das heißt, überflüssige bzw. unnötige Kosten sind im Interesse der Gebührenzahlenden zu vermeiden.² Entscheidend ist ebenso, welche Verwertungsanlage (z. B. Kompostierungsanlage, Vergärungsanlage oder Kombinationstechnik) beschickt wird. Grundsätzlich können zwar alle Bioabfälle (auch ungekochte Fisch- und Fleischreste, gekochte Speisereste) in einer Biotonne erfasst werden. Die Akzeptanz der getrennten Bioabfallerfassung (z. B. gemindert durch Geruchsprobleme, Madenbildung) ist dennoch ein wichtiger Punkt für eine hochwertige Erfassung, die zudem frei von Störstoffen sein muss. Deshalb ist eine Beschränkung auf bestimmte Bioabfälle im Interesse einer hochwertigen Verwertung als möglich anzusehen. So kann sich der öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger durchaus entscheiden, in der Biotonne keine ungekochten Fisch- und Fleischreste sowie keine gekochten Speisereste zu erfassen, wenn er eine reine Kompostierungsanlage beschickt, er unter Kostengesichtspunkten – auch in heißen Sommermonaten – einen vierzehntäglichen Abfuhrturnus beibehalten möchte und er die Speisereste über die wöchentlich abgefahrene Restmülltonne der Entsorgung zuführen möchte, um Geruchsbelästigungen oder Madenbildungen zu vermeiden.

Ein solches Konzept dient der Förderung der Akzeptanz der Biotonne und erspart den gebührenzahlenden Bürgerinnen und Bürgern weitere Kosten (z. B. durch kürzeren Abfuhrturnus bei der Biotonne, Geruchsfilter im Tonnendeckel der Biotonne), die die Abfallgebühr nach oben treiben. Auch zur Vermeidung unnötiger Kosten für die

Nachsortierung vor der Verwertung, zum Beispiel wegen Fehlwürfen in die Biotonne, muss dem öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträger zugestanden werden, Bioabfallgefäße einzuziehen zu können, damit alle anderen Gebührenzahlenden davor bewahrt werden, unnötige Mehrkosten finanzieren zu müssen.³

Auf der Grundlage der langjährigen Erfahrungspraxis ist ein vierzehntäglicher Abfuhrturnus bei der Biotonne grundsätzlich ausreichend, wenn zum Beispiel ungekochte Fisch- und Fleischreste sowie gekochte Speisereste nicht erfasst und stattdessen über die Restmülltonne entsorgt werden. Dabei liegen die Anschaffungskosten für ein Standard-Abfallgefäß durchschnittlich bei 20 bis 25 Euro, wobei grundsätzlich von einer 8- bis 10-jährigen Nutzungsdauer ausgegangen werden kann.⁴ Alternativ ist dazu auch ein wöchentlicher Abfuhrturnus, zum Beispiel begrenzt auf April bis September, denkbar. Dennoch entstehen auch hierdurch wiederum gebührenerhöhende Zusatzkosten im Vergleich zum 14-täglichen Abfuhrturnus. Zusätzlich werden in der Praxis regelmäßig Sondersammlungen für sperrigen Grünschnitt angeboten und es bestehen ganzjährig zusätzliche Abgabemöglichkeiten an kommunalen Abgabestellen wie zum Beispiel einem Wertstoffhof (Bringsystem).

Auch Geruchsfilter in Tonnendeckeln sind möglich. Hierdurch entstehen jedoch ebenfalls Zusatzkosten, die sich wieder auf die Höhe der Abfallgebühr auswirken. Gleiches gilt für elektronische Fehlwurf-Erkennungssysteme am Müllfahrzeug. Alternativ hierzu erfolgen in der Praxis auch eine Kontrolle der richtigen Befüllung durch Fachpersonal und zugleich eine intensive Beratung durch Abfallberater und -beraterinnen.



² Vgl. OVG NRW, Urteil vom 27.04.2015 – Az. 9 A 2813/13; OVG NRW, Urteil vom 24.11.1999 – Az. 9 A 6065/96.

³ VG Gelsenkirchen, Urteil vom 09.09.2014 – Az. 9 K 2374/13.
⁴ OVG NRW, Urteil vom 20.09.1991 – Az. 9 A 570/90.

2. Verwertungsverfahren und biologisch abbaubare Tüten

Als Verwertungsverfahren stehen grundsätzlich die Kompostierung in reinen Kompostierungsanlagen, die reine Vergärung in Vergärungsanlagen oder eine Kombination aus Vergärung und Kompostierung in einer technischen Anlage zur Verfügung. Zwischenzeitlich ist der Rotteprozess in Kompostierungsanlagen technisch in der Art und Weise optimiert worden, dass innerhalb eines Zeitraums von zweieinhalb Wochen ein Qualitätskompost als Produkt erzeugt werden kann. Auf der Grundlage des gegenwärtigen, technischen Erkenntnisstandes ist aber auch zu berücksichtigen, dass sich Abfalltüten aus zum Beispiel Mais- und Kartoffelstärke innerhalb dieses kurzen Rotteprozesses bislang nicht zersetzen. Insoweit hilft auch die seit dem 1. November 2023 geltende Kennzeichnungspflicht für biologisch abbaubare Tüten verwertungstechnisch in der Praxis nicht weiter.⁵ In Anbetracht dieses derzeitigen Erkenntnisstandes kann der öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger die Verwendung dieser biologisch abbaubaren Tüten in der Abfallentsorgungssatzung bezogen auf das Bioabfallgefäß verbieten, wenn anderenfalls der Absatz eines hochwertigen Kompostproduktes dadurch gefährdet wird, weil der Abnehmer keinen Kompost erhalten möchte, der den Eindruck erweckt, dass Reste von „Kunststoffteilen“ darin enthalten sind. Absatzwege für erzeugte Komposte sind insbesondere der Landschaftsbau/die Rekultivierung, der Hobby- und Erwerbsgartenbau, Erdenwerke sowie öffentliche Park- und Grünanlagen.

3. Eigenkompostierung

Die Eigenkompostierung ist grundsätzlich ein zentraler Bestandteil der flächendeckenden Bioabfallfängerfassung und -verwertung. Der Bundesgesetzgeber hat diese ausdrücklich in § 17 Abs. 1 Satz 1 KrWG vorgesehen. Dennoch besteht eine Abfallüberlassungspflicht nur dann nicht, wenn gegenüber der kommunalen Abfallentsorgungseinrichtung eine ordnungsgemäße und schadlose Eigenkompostierung auf dem privaten Grundstück sowie eine zweckentsprechende Verwendung des selbst erzeugten Kompostes auf dem Grundstück durch die abfallüberlassungspflichtige Benutzerin oder den abfallüberlassungspflichtigen Benutzer der kommunalen Abfallentsorgungseinrichtung nachgewiesen werden können. Insbesondere ist eine Abgabe der Bioabfälle an Dritte oder eine Verbringung an andere Orte (z. B. in einen Schrebergarten) unzulässig. Deshalb

muss derjenige, der keine Eigenkompostierung durchführen möchte oder zu einer ordnungsgemäßen und schadlosen Eigenverwertung nicht in der Lage ist, seiner Abfallüberlassungspflicht durch Benutzung einer Biotonne nachkommen.⁶ Es kann aber nicht das Ziel sein, mit dem Zollstock die Gärten zu vermessen, ob genügend Gartenfläche (kein Zierrasen) vorhanden ist, um den selbst erzeugten Kompost zweckentsprechend aufbringen zu können.

Ziel muss es sein, dass Eigenkompostierende parallel eine Biotonne nutzen möchten (z. B. für Rasenschnitt, weil dieser bei der Eigenkompostierung nicht förderlich ist). Der Weg ist also, mit einer lenkenden Abfallgebühr das Ziel der getrennten Bioabfallfängerfassung und -verwertung voranzubringen und die Lebenswirklichkeit nicht aus dem Blickfeld zu verlieren. Die langjährige Erfahrungspraxis zeigt jedenfalls, dass bei einer über das Restmüllgefäß querfinanzierten Biotonne selbst private Haushalte, die Eigenkompostierung auf ihren Grundstücken durchführen, zusätzlich eine Biotonne in Benutzung nehmen, um Bioabfälle auszusondern, die bei der Eigenkompostierung erhebliche Schwierigkeiten bereiten, wie zum Beispiel Rasenschnitt. Außerdem ist bei der Eigenkompostierung von Bioabfällen auf dem Grundstück, wo diese angefallen sind, stets darauf zu achten, dass keine Anlockung oder Vermehrung von Siedlungsungeziefer (wie z. B. Ratten) herbeigeführt wird oder es zu Geruchsbelästigungen in der Nachbarschaft kommt. Auch unter diesem Blickwinkel ist die Kombination von Eigenkompostierung und grundstücksbezogener Biotonne eine gute Grundlage, um eine ordnungsgemäße und schadlose Eigenkompostierung sicherstellen zu können. Das gilt insbesondere im Hinblick auf problematische Bioabfälle wie zum Beispiel ungekochte Fisch- und Fleischreste sowie gekochte Speisereste, die bei einer Eigenkompostierung zwangsläufig Siedlungsungeziefer anlocken.

Das Umweltbundesamt (UBA) hat in seinem UBA-Endbericht 09/2021 „Ermittlung von Kriterien für hochwertige anderweitige Verwertungsmöglichkeiten von Bioabfällen“ insbesondere auf die Gefahr einer Überdüngung des eigenen Gartens hingewiesen (S. 138 f. des Endberichtes). Das Umweltbundesamt sieht 70 Quadratmeter Gartenfläche pro Einwohnerin oder Einwohner und Grundstück (ohne Zierrasenflächen) als grundsätzlichen Orientierungseckwert an.

⁵ BGBl. I 2022, S. 700 ff.

⁶ So: VG Arnsberg, Beschluss vom 20.03.2013 – Az. 8 L 142/13.

4. Die Finanzierung der Kosten

Die Querfinanzierung der Biotonne über die einheitliche Abfallgebühr, bezogen auf das Restmüllgefäß, ist durch das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) bereits im Jahr 2000 ausdrücklich für zulässig erklärt worden.⁷ Das bedeutet, dass keine Pflicht besteht, eine kostendeckende Sondergebühr für die Biotonne zu erheben, sondern die Biotonne kann vollständig über die einheitliche Abfallgebühr, bezogen auf das Restmüllgefäß, finanziert werden, sodass die Biotonne – ebenso wie das Altpapiergefäß – gewissermaßen nichts extra kostet.

5. Wegnahme von Bioabfallgefäßen wegen falscher Befüllung

In der Abfallentsorgungssatzung kann geregelt werden, dass ein Bioabfallgefäß von einem Grundstück entfernt und durch ein Restmüllgefäß mit gleicher Literzahl ersetzt wird, wenn es immer wieder zu Falschbefüllungen des Bioabfallgefäßes kommt.⁸ Der öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger muss die Wegnahme (Einzziehung) des Bioabfallgefäßes sowie die Aufstellung eines größeren Restmüllvolumens durch zusätzliche Restmüllbehälter gegenüber der Grundstückseigentümersin oder dem Grundstückseigentümer (mit der Folge einer höheren Abfallgebühr) durch einen Verwaltungsakt (§ 35 VwVfG) gemäß § 62 KrWG in Verbindung mit der Abfallentsorgungssatzung anordnen. Zuvor muss die Grundstückseigentümersin oder der Grundstückseigentümer angehört worden sein, weil die Wegnahme von Abfallgefäßen und die Zuteilung von weiteren Abfallgefäßen ein belastender Verwaltungsakt sind (§ 28 VwVfG). Ist dieser Verwaltungsakt bestandskräftig, so kann das Bioabfallgefäß vom Grundstück entfernt werden. Gegen den Verwaltungsakt ist jedenfalls in NRW kein Widerspruch zulässig, sondern nur die sofortige Klage beim Verwaltungsgericht, weil in NRW nur bei Abfallgebührenbescheiden der Widerspruch möglich ist (§ 110 Abs. 2 Nr. 6 Justizgesetz NRW).

Möglich ist auch, den Verwaltungsakt gemäß § 80 Abs. 2 Satz 1 Nr. 4 Verwaltungsgerichtsordnung (VwGO) wegen eines bestehenden besonderen öffentlichen Interesses für sofort vollziehbar zu erklären und im Wege des Sofortvollzuges die Abfallgefäße zu entfernen und zugleich ein größeres Restmüllvolumen bereitzustellen. Gegen die Anordnung der sofortigen Vollziehung kann die Grundstückseigentümersin bzw. der Grundstückseigentümer als Anschlussnehmende bzw. Anschlussnehmender an die öffentliche Abfallentsorgungseinrichtung grundsätzlich einen Antrag auf Wiederherstellung der aufschiebenden Wirkung beim Verwaltungsgericht stellen. Das gilt auch, wenn Klage gegen den Verwaltungsakt erhoben wurde, weil eine Klage gegen einen Verwaltungsakt grundsätzlich aufschiebende Wirkung hat, soweit diese gemäß § 80 Abs. 2 VwGO nicht bereits besteht. Allerdings bedarf dieser sogenannte Sofortvollzug einer besonderen Begründung. Diese kann zum Beispiel darin bestehen, dass Falschbefüllungen zu höheren Entsorgungskosten für alle Abfallgebührenden führen, weil zum Beispiel die Bioabfallverwertung lediglich 45 Euro/Tonne kostet, während mit Restmüll verschmutzter Bioabfall der Restmüllentsorgung zugeführt werden muss, die 132 Euro/Tonne kostet. Dieser nicht hinnehmbare Zustand macht es deshalb erforderlich, dass festgestellte Fehlbefüllungen zeitnah abgestellt werden.

⁷ So: BVerwG, Urteil vom 20.12.2000 – Az. 11 C 7.00; OVG NRW, Beschluss vom 05.12.2003 – Az. 9 A 1768/02.

⁸ VG Gelsenkirchen, Urteil vom 09.09.2014 – Az. 9 K 2374/13.



Die Kommunal Agentur NRW hilft Ihnen bei Fragen zur Bioabfallfasserfassung und -verwertung gerne weiter. Ihr Ansprechpartner dazu ist **Dr. jur. Peter Queitsch**, Geschäftsführer der Kommunal Agentur NRW.

Dr. jur. Peter Queitsch
Telefon 0211 430 77 0
queitsch@
KommunalAgentur.NRW



Wasserstoff, die Alternative?

Entwicklungen und Perspektiven



Aus Politik und Medien kommt immer wieder die Aussage, dass Wasserstoff viele Probleme im Energiebereich lösen kann. Wie und wann ist das möglich?

Ein Element, das Energie von außen braucht

Wasserstoff ist das häufigste chemische Element des Universums, jedoch nicht in der Erdkruste. Es ist Bestandteil des Wassers und kommt in sämtlichen lebenden Organismen vor. Dennoch ist Wasserstoff kein Primärenergieträger wie Kohle oder Öl. Wasserstoff muss erzeugt werden und dafür braucht es Energie – aus fossilen oder erneuerbaren Quellen.

Geschichte

Entdeckt wurde Wasserstoff vom englischen Chemiker und Physiker Henry Cavendish im Jahre 1766, als er mit Metallen und Säuren experimentierte. Cavendish nannte das dabei entstandene Gas wegen seiner Brennbarkeit „inflammable air“ („brennbare Luft“), in Deutschland etwa wurde es als „Knallgas“ bezeichnet. Schon damals untersuchten zahlreiche Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler den Wasserstoff und seine möglichen Einsatzfelder. Auch während der Ölkrise der Siebzigerjahre war Wasserstoff ein Schlagwort.

Ursprüngliche Verwendung

Bereits in den Pionierjahren der Automobilherstellung (1813, Rivaz' Wasserstoff-Motorkutsche) gab es erste Versuche mit Wasserstoffmotoren. Außerdem wurde Wasserstoff in Fesselballons und den Zeppelin-Luftschiffen zum Auftrieb eingesetzt. Nach der Katastrophe um das Luftschiff Hindenburg in den USA 1937 wurde dieser Einsatz jedoch deutlich reduziert und später ganz eingestellt.

In den Neunzigerjahren wurden erste Pkw mit Wasserstoffantrieb produziert. Die Verbreitung scheiterte jedoch an der fehlenden Infrastruktur. Außerdem wird seit den Pionierjahren der Raumfahrt umfangreich und erfolgreich mit Wasserstoff experimentiert.

Heutige Verwendung

Neben militärischen Verwendungen (etwa in Brennstoffzellen-U-Booten) wird Wasserstoff zur Metallverarbeitung, in der chemischen Industrie, zur Härtung von Fetten oder auch bei der Herstellung von Düngemitteln und der Produktion von Kraftstoffen eingesetzt. Erste Verwendungen zur Stahlherstellung sind in der Entstehung.

Perspektive

Während Wasserstoff früher vor allem als Antwort auf die Abhängigkeit und Endlichkeit fossiler Rohstoffe galt, haben Forschung, Politik und Unternehmen den Wasserstoff in den vergangenen Jahren als eine der Lösungen für die fortschreitende Klimakrise stärker ins Blickfeld genommen. Wahlweise wurde er zur „Allzweckwaffe“, zum „grünen Öl“ oder zu einer „tragenden Säule der Energiewende“ erklärt. Erste moderne, wasserstoff- oder hybridangetriebene Pkw, Busse und Lkw fahren bereits auf den Straßen, Wasserstofftankstellen entstehen nach und nach, jedoch noch lange nicht flächendeckend.

Herausforderungen

Pkw und Lkw verfügen über eine 700-bar-Technik, Stadtbusse über eine 350-bar-Technik. Weiterhin stellen einige Hersteller aktuell Motoren für Land- oder Baumaschinen als Wasserstoffverbrenner vor. Dafür existiert zurzeit leider noch keine ausreichende Tankinfrastruktur. Flüssiger Wasserstoff entsteht bei -253 Grad Celsius und erfordert dementsprechend eine teure Technik sowie sehr hohe Sicherheitsstandards.

Herstellung

Weltweit wird Wasserstoff für die Industrie hergestellt. Bei der Herstellung unterscheidet man verschiedene Farben. So wird grauer Wasserstoff, die mit großem Abstand häufigste Sorte, unter Verwendung fossiler Energieträger produziert und setzt CO₂ frei. Quellen sprechen von den gleichen Emissionen, wie sie der weltweite Flugverkehr freisetzt.

Grünem Wasserstoff hingegen soll die Zukunft gehören, weil er ohne fossile Energieträger produziert wird: mit Wind-, Wasser-, Biomasse- oder Sonnenenergie. Der Anteil an grünem Wasserstoff, der durch Elektrolyse mit alternativ erzeugtem Strom gewonnen wird, ist aktuell noch gering – 2020 betrug die Elektrolysekapazität weltweit 0,3 Gigawatt, mit denen etwa 0,03 % des weltweit erzeugten Wasserstoffs hergestellt wurden (Clarke et al., 2022). In Deutschland beträgt der Anteil gegenwärtig rund 5 % der Produktion.

Vorteile von grünem Wasserstoff

Mit grünem Wasserstoff können erneuerbare Energien gespeichert werden. Grundsätzlich können damit die Aufgaben der fossilen Energieträger übernommen werden. Mit Wasserstoff lässt sich synthetischer Kraftstoff für Fahrzeuge herstellen, in Brennstoffzellen Strom erzeugen oder ein Haus beheizen. Er kann auch dafür genutzt werden, Rohstoffe für die Chemieindustrie zu gewinnen, aus denen dann beispielsweise Kunststoffe hergestellt werden. Mit Wasserstoff kann also all das getan werden, wofür bisher vor allem Öl, Kohle und Erdgas genutzt werden. Eine Verteilung über Pipelines im Bundesgebiet existiert schon länger, ein weiterer Ausbau ist geplant.

Aktuelle Herausforderungen

Die Mengen an alternativ erzeugtem Strom, die für die Herstellung von Wasserstoff benötigt werden, sind zurzeit noch sehr hoch. Bei der Elektrolyse gehen laut Internationaler Energieagentur (IEA) je nach Verfahren 20 bis 40 % der Energie verloren. Dazu kommen in der weiteren Verarbeitung Verluste bei der Verdichtung (bis zu 15 %) oder Verflüssigung (bis zu 25 %) für den Transport. Schon bevor Wasserstoff als Energieträger tatsächlich eingesetzt wird, geht also ein erheblicher Teil der Primärenergie verloren. Bei der Rückumwandlung in Strom gehen je nach Quelle bis zu weitere 30 % verloren.

Studien rechnen für Deutschland bis 2050 mit einem Bedarf von bis zu 600 Terawattstunden aus Wasserstoff pro Jahr. Wird als Mittelwert von Umwandlungsverlusten von nur etwa einem Drittel ausgegangen, bräuchte es bis zu 900 Terawattstunden alternativ erzeugten Stroms allein für die Wasserstoffproduktion. Zum Vergleich: 2019 lag der gesamte Nettostromverbrauch in Deutschland laut dem damaligen Bundesministerium für Wirtschaft und Energie bei 512 Terawattstunden.



Kommunaler Fahrzeugeinsatz

Die aktuell verfügbaren Fahrzeuge im Nutzfahrzeugbereich (Abfallsammler, Kehrmaschinen) sind meist Elektro-Wasserstoff-Hybride. Also im Prinzip Elektrofahrzeuge mit einem kleineren Akkupaket (Gewichtsvorteil). Die zusätzlichen Brennstoffzellen produzieren im besten Wirkungsbereich Strom und laden dadurch den Akku ständig nach. Dabei ist zu beachten, dass über die gesamte Lebenszeit des Fahrzeuges immer Wasserstoff getankt werden muss.

Bei Stadtbussen gibt es Varianten, die mit reinem Brennstoffzellenantrieb fahren. Unter günstigen Umständen wie vorhandenen Betankungsmöglichkeiten und ebener Topografie funktionieren diese Fahrzeuge bislang gut. Unebene Straßen oder bergige Umgebung können zu Problemen und Ausfällen führen.

Kommunaler Gebäudesektor

Laut einer aktuellen Publikation der Stadtwerke München wird davon ausgegangen, dass bis 2050 schrittweise ein Markt für Wasserstoff entsteht. Vorhersagen über den Preis und die Verfügbarkeit bis dorthin sind schwer zu treffen. Die Rahmenbedingungen wie die Technologiereife und die wirkliche Verfügbarkeit von grünem Wasserstoff entwickeln sich ständig weiter. Es ist daher wahrscheinlich, dass bis mindestens 2030 vor allem Industriekunden die Abnehmer von Wasserstoff sein werden.

Für Privatkundinnen und Privatkunden wird grüner Wasserstoff als Energieträger etwa für das Heizen nach derzeitigem Erkenntnisstand keine tragende Rolle spielen. Das Beispiel München sieht daher im Zielszenario der kommunalen Wärmeplanung Wasserstoff nicht vor.

Claus Jung
Telefon 0211 430 77 218
jung@
KommunalAgentur.NRW



Veranstaltungstermine

Basiswissen für Aufsichtsratsmitglieder in kommunalen Unternehmen

Basisseminar für Aufsichtsratsmitglieder in kommunalen Unternehmen unter der Schirmherrschaft des StGB NRW. Fortbildungsveranstaltung für die Vertreterinnen und Vertreter in den kommunalen Unternehmen.

- » 24. April 2024 (online)
Modul 1: Rechtliche Grundlagen
- » 15. Mai 2024 (online)
Modul 2: Betriebswirtschaftliche Grundlagen
Beide Seminare sind nur zusammen buchbar.
- » Kosten: 200,- Euro netto zzgl. USt.

Die Rolle der Bauhofleitung im Wandel

Die Verwaltungstätigkeiten mit ihren rechtlichen, kaufmännischen und technischen Anforderungen nehmen mittlerweile in einem modernen Bauhof einen erheblichen Teil der Arbeitstage ein. Wie können die Verantwortlichen weiterhin eine gute Betreuung der Mitarbeitenden sicherstellen? Welche Maßnahmen können für eine Entlastung der Führungskräfte sorgen? Wie können die untergeordneten Hierarchieebenen eingebunden werden und welche Rolle spielt die Digitalisierung?

- » 13. Mai 2024, 10:00 bis 11:00 Uhr (online)
- » Kostenfrei

Nachtragsmanagement bei öffentlichen Bauvorhaben

In dem Praxisseminar sollen anhand vieler Beispiele die Grundzüge eines effizienten Nachtragsmanagements auf Auftraggebendenseite vermittelt werden.

- » 14. Mai 2024 in Duisburg
- » Kosten: 375,- Euro netto zzgl. USt.

Die Kommune als attraktive Arbeitgeberin – Mitarbeitendenbindung in der kommunalen Verwaltung

In dem Seminar werden anhand von vielfältigen Beiträgen Möglichkeiten und Maßnahmen aufgezeigt, Ihre Mitarbeitenden zu motivieren und langfristig zu binden.

- » 15. Mai 2024 in Münster
- » 16. Oktober 2024 in Düsseldorf (geplant)
- » Kosten: 375,- Euro netto zzgl. USt.

KlimaLabor.NRW

Regelmäßiger Online-Erfahrungsaustausch zur Umsetzung im kommunalen Klimaschutz der PlattformKlima.NRW.

- » 16. Mai 2024 und regelmäßig an jedem dritten Donnerstag im Monat, 10:00 bis 12:00 Uhr (online)
- » Kostenfrei

Erfahrungsaustausch Feuerwehr

Wir diskutieren mit Ihnen aktuelle Fragen zu Themen der Feuerwehren und Ordnungsämter und lassen Raum für die gemeinsame Erörterung und den Austausch der vorhandenen Erfahrungen.

- » 16. Mai und 14. November 2024 in Wuppertal
- » Kosten: 70,- Euro netto zzgl. USt.

Grundlagen der Bescheidtechnik

Ein Workshop insbesondere für Quereinsteigende und Anfänger in der Verwaltung. Was ist eigentlich ein Bescheid? Wie muss ich diesen aufbauen? Und worauf muss ich achten, damit dieser rechtssicher ist? Auf diese Fragen und viele mehr erhalten Sie in diesem Workshop Antworten.

- » 16. Mai 2024 in Duisburg
- » Kosten: 275,- Euro netto zzgl. USt.*

Kalkulation von Flüchtlings- und Obdachlosenunterkünften

Im Rahmen des Workshops mit kleinem Teilnehmendenkreis werden Beispielkalkulationen aus dem Teilnehmendenkreis sowie aus der Beratungserfahrung der Kommunal Agentur NRW vorgestellt.

- » 4. Juni 2024, 09:00 bis 13:00 Uhr (online)
- » Kosten: 275,- Euro netto zzgl. USt.

Datenschutz

In zahlreichen Handlungsfeldern stehen Kommunen unter hohem Druck, negativen Entwicklungen entgegenzuwirken und neue Vorgaben umzusetzen. Bei aller Dringlichkeit darf dabei der Datenschutz als Teil des rechtssicheren Handelns nicht aus den Augen verloren werden.

- » 13. Juni 2024 in Düsseldorf
- » Kosten: 375,- Euro netto zzgl. USt.

Toolbox Krisenkommunikation – praxisorientierte Erarbeitung von Bausteinen

Im Rahmen des Workshops unter der Schirmherrschaft des Städte- und Gemeindebundes NRW werden handfeste Bausteine für die Krisenkommunikation erarbeitet.

- » 19. Juni 2024 in Düsseldorf
- » 17. September 2024 in Münster
- » Kosten: 375,- Euro netto zzgl. USt.

Die Vollstreckung öffentlicher Abgaben bis hin zur Zwangsversteigerung

Worauf muss ich achten, wenn ich öffentliche Abgaben vollstrecken möchte? Was ist bei einer Zwangsversteigerung zu unternehmen? In unserem Online-Seminar werden die rechtlichen Grundlagen aus dem Zivil- und Verwaltungsrecht vermittelt und eine systematische und praktische Vorgehensweise für die Vollstreckungsmaßnahmen wird dargelegt.

- » 25. Juni 2024, 09:30 bis 15:00 Uhr (online)
- » Kosten: 205,- Euro netto zzgl. USt.**

Die rechtssichere Kalkulation von Friedhofsgebühren

In dem Workshop geht es um die Vermittlung der maßgeblichen betriebswirtschaftlichen und technischen Grundsätze sowie des gesetzlichen Spielraums bei der Gebührenkalkulation. Dies geschieht unter der Berücksichtigung der einschlägigen Rechtsprechung.

- » 17. September 2024 in Dortmund
- » Kosten: 375,- Euro netto zzgl. USt.

Abwassergebührenkalkulation

In diesem Seminar wird vermittelt, wie eine Abwassergebührenkalkulation rechtssicher aufgestellt werden kann. Dabei geht es um die rechtlichen Vorgaben sowie um die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge.

- » 25. September 2024 in Duisburg
- » Kosten: 275,- Euro netto zzgl. USt.*

23. Abwassersymposium mit Richterinnen und Richtern des OVG NRW

Das Abwasser-, Beitrags- und Gebührenrecht war in den vergangenen Jahren wieder Gegenstand zahlreicher Entscheidungen des Oberverwaltungsgerichts für das Land Nordrhein-Westfalen. Auf dem 23. Abwassersymposium werden Richterinnen und Richter des OVG NRW die bislang ergangene Rechtsprechung zu den verschiedenen Problemkreisen darstellen und erörtern.

- » Geplant für September 2024 o. O.
- » Kosten: 275,- Euro netto zzgl. USt.*

Krisenmanagement ist Chefsache

Hybrid-Tagung unter der Schirmherrschaft des Städte- und Gemeindebundes NRW. Die Teilnehmenden erhalten tiefgehende Einblicke in die Themen Krisenmanagement, Stabsarbeit und Krisenkommunikation.

- » 9. Oktober 2024 in Neuss (geplant)
- » Kosten: 275,- Euro netto zzgl. USt. – Onlineteilnahme
375,- Euro netto zzgl. USt. – Präsenzteilnahme

Wasserrecht 2023

Grundlagenseminar zum Wasser-/Abwasserrecht unter Berücksichtigung der Rechtsprechung des OVG NRW.

- » 7. November 2024 in Dortmund
- » Kosten: 275,- Euro netto zzgl. USt.*

Einführung und Erhebung einer Gewässerunterhaltungsgebühr (§ 64 LWG NRW)

Die gesetzlichen Voraussetzungen zur Einführung und Erhebung einer Gewässerunterhaltungsgebühr werden systematisch dargestellt und erläutert.

- » Geplant für zweite Jahreshälfte
- » Kosten: 275,- Euro netto zzgl. USt.*

Seminar zum Thema kommunale Beschaffung mit Beteiligung der Kommunal Agentur NRW:

Beschaffung von Feuerwehrfahrzeugen und -ausrüstung

- » 12. September 2024, Verband der Feuerwehren in NRW e. V. (VdF NRW) in Wuppertal



Weitere Informationen rund um unsere Veranstaltungen finden Sie unter:
www.KommunalAgentur.NRW/aktuelles-termine/termin

* Für Kommunen mit Beratungsvereinbarung 275,- Euro netto zzgl. USt., für alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer 375,- Euro netto zzgl. USt.

** Für Kommunen mit Beratungsvereinbarung 205,- Euro netto zzgl. USt., für alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer 275,- Euro netto zzgl. USt.



**Kommunal
Agentur NRW**

Das Dienstleistungsunternehmen des
Städte- und Gemeindebundes NRW

Kommunal Agentur NRW GmbH

Cecilienallee 59 Telefon 0211 430 77 0
40474 Düsseldorf Telefax 0211 430 77 22
www.KommunalAgentur.NRW



Kontaktieren Sie uns

Ihre Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner
bei der Kommunal Agentur NRW finden Sie unter:
www.KommunalAgentur.NRW/die-agentur/team

Für Ihre Kommune unser ganzes Know-how

- » Abfallentsorgung
- » Abwasserentsorgung
- » Arbeits- und Gesundheitsschutz
- » Brandschutz und Rettungsdienste
- » Datenschutz und Digitalisierung
- » Förderung und Finanzierung
- » Gewässer
- » Hochwasser- und Überflutungsschutz
- » IT/Software
- » Klimaschutz und Klimaanpassung
- » Kommunale Bauprojekte
- » Kommunale Beschaffung
- » Öffentlichkeitsarbeit
- » Organisation und Personal
- » Unterhaltung kommunaler Anlagen
- » Verträge und Konzessionen