Kommunal Agentur NRW

Ausgabe 1.2026

kommunal report



Was bedeutet für uns 30 Jahre kommunale Beratung in NRW?

Stellenbewertung als Instrument der Wertschätzung?

Wie gelingt gute Kita- und Schulverpflegung?

www.KommunalAgentur.NRW

Kommunal Agentur NRW

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

kaum zu glauben für viele neue und neuhinzugekommene Mitarbeitende im mittlerweile fast 100-köpfigen Team der Kommunal Agentur NRW, dass es diese themenoffene kommunale Beratung der NRW-Kommunen schon seit 30 Jahren gibt.

Kaum jemand ist so lange dabei, wie die Kommunal Agentur NRW für ihre kommunalen Kundinnen und Kunden Lösungsvorschläge generiert, die ganz individuell die unterschiedlichen Anfragen aus den Städten und Gemeinden beantworten.

Aber es stimmt: Seit 1996 gibt es die Beratungsstelle mit Standort in Düsseldorf.

Wie die Kommunal Agentur NRW sich zu dem entwickelt hat, was sie heute für die Kommunen in NRW ist, und was sie alles mit ihrer jahrzehntelangen Erfahrung so anbietet, lesen Sie in dieser Ausgabe unseres Kommunalreport.

Aber selbstverständlich berichten wir auch über weitere Themen aus unserer täglichen Arbeit.

Wir erläutern, warum die Kommunen KI benötigen und wie sie die Anwendungen kompetent und nachvollziehbar einsetzen. Was ist beim Erwerb von KI-Kompetenz wichtig und wie gelingt der sichere Umgang?

Was sind die Schwierigkeiten bei europaweit ausgeschriebenen Rahmenverträgen und worauf ist besonders zu achten? Das lesen Sie in den Erörterungen unserer Fachkollegin und unseres Fachkollegen aus dem Bereich der Kommunalen Beschaffung.

Alle wissen, dass die Verpflegung unserer Kinder und Jugendlichen oft zu wünschen übrig lässt. Wir unterstützen dabei, die Verpflegung in Schulen und Kitas zu verbessern. Was sind die Voraussetzungen, damit bereits über Ausschreibung und Vergabe gewährleistet werden kann, feste Standards für gutes Essen festzulegen?

Und Sie erfahren in diesem Heft, warum Stellenbewertungen ein wichtiges Mittel der Wertschätzung und strategischen Personalsteuerung sind. Lesen Sie unser Interview mit Bürgermeister Marco Müller aus Netphen.

Viel Spaß bei der Information wünscht
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 Togler (v. i. S. d. P.),
Dr. Peter Queitsch

Redaktion
Gudrun Abel und Kevin Voss
oeffentlichkeitsarbeit@KommunalAgentur.NRW

Gestaltung
liniezwei Kommunikationsdesign GbR, Düsseldorf
www.liniezwei.de

Produktion und Druck
QUALITANER GmbH, Düsseldorf

Bildnachweise
unsplash.com: Jonathan Kemper (1);
stock.adobe.com: Charlize Davids/peopleimages.com (3, 6), vegefox.com (3, 7), yuwadee (3, 14), Prathankarnpap (8), olga_demina (4), Jacob Lund (10, 14), Ryan (10), SHIMUL (12), Deemerwha studio (13), Mauro Rodrigues (16), pjjaruwan (16), bd team (18), EKH-Pictures (19), Kzenon (20, 21), James (21), chfortunato2015 (21), Pakin (21), kwarner (23), insta_photos (23), BCFC (24), uwimages (24), Ekaterina Pokrovsky (25), kuprevich (27), ty (27)

Inhalt

4 **Unser Jubiläum**
30 Jahre Kommunal Agentur NRW
Für starke Kommunen in NRW

7 **Personal**
Stellenbewertung
Wertschätzung und strategische Personalsteuerung
Interview mit Marco Müller,
Bürgermeister der Stadt Netphen

12 **Künstliche Intelligenz**
Wer braucht schon KI-Kompetenz?
Wie Kommunen fit für den Einsatz von
künstlicher Intelligenz werden.

16 **Kommunale Beschaffung**
Ausschreibungen für Verpflegungsdienstleistungen
in Schulen und Kitas
Wie Kommunen Qualität und Verlässlichkeit
sichern können.

19 **Recht**
Risiken bei Rahmenvereinbarungen
Europaweite Ausschreibung von Rahmenverträgen für
Feuerwehrfahrzeuge

23 **Information**
Veranstaltungstermine







30 Jahre Kommunal Agentur NRW

Für starke Kommunen in NRW

Seit drei Jahrzehnten steht die Kommunal Agentur NRW an der Seite der Städte, Gemeinden und kommunalen Unternehmen in Nordrhein-Westfalen. Was als Idee begann – kommunalen Abwasserbetrieben in NRW mit rechtlicher, organisatorischer und technischer Beratung über eine Art Vier-Augen-Prinzip zur Seite zu stehen – ist heute für viele unserer Kundinnen und Kunden verlässliche Beratungsrealität, die wirkt. Partnerschaftlich, praxisnah und mit Blick auf das, was vor Ort wirklich gebraucht wird.



In unserem ersten Jahrzehnt haben wir mit einer Förderung des Landes Nordrhein-Westfalen – mit deutlich geringerer Personaldecke als heute – ausschließlich zur kommunalen Abwasserbeseitigung beraten. Aus dieser Spezialisierung ist Schritt für Schritt ein ganzheitliches Beratungsangebot für alle kommunalen Handlungsfelder gewachsen. Heute erarbeitet das Kommunal-Agentur-NRW-Team für und mit den kommunalen Fachleuten sachliche, rechtssichere, angepasste und nachhaltige Lösungen. Um die Vielzahl kommunaler Themen mit unserem Wissen abdecken zu können, wuchsen wir auch personell. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung gelingt es den nahezu 100 interdisziplinär ausgebildeten Mitarbeitenden die Anfragen der Städte, Gemeinden und kommunalen Unternehmen im kommunalen Kontext aufzunehmen und entsprechende Antworten zu entwickeln. Juristen, Ingenieure, Betriebswirte, Fachleute für Management, Organisation und IT, Kolleginnen und Kollegen aus Natur- und Kulturwissenschaft: Unser Team agiert fachübergreifend als eine kompetente und interdisziplinäre Mischung.

„Hilfe zur Selbsthilfe:
Wir geben unser Wissen weiter!“

Neben unserer individuellen Unterstützung bieten wir pro Jahr 200 Weiterbildungsangebote für die gesamte kommunale Verwaltung, von der Verwaltungsspitze bis zu den Sachbearbeitenden.

Individuell statt von der Stange

Jede Kommune ist anders. Darum entwickeln wir keine Lösungen aus der Schublade, sondern begleiten mit Antworten, die in der Praxis bestehen. Wir ordnen ein und hören zu, egal ob es um eine strategische Ausrichtung, Organisationsentwicklung, Beteiligungsmanagement, Prozessoptimierung, ein Konzept, ein Gutachten oder einfach nur um eine verwertbare Antwort auf eine spezielle Frage geht. Vor Ort, in unserer Geschäftsstelle oder online.

„Wir begleiten von der Fragestellung
über einen ersten Workshop
bis zur erfolgreichen Umsetzung.“

Für die Themen, die Kommunen bewegen

Die Herausforderungen an die Kommunen und ihre Unternehmen sind groß, anspruchsvoll und immer individuell. Die finanzielle Situation, der Personalmangel, die Digitalisierung, der Klimawandel und komplizierte Verfahren sind nur einige dieser Herausforderungen, die einer funktionierenden Verwaltung im Dienste der Bürgerinnen und Bürger ihre Arbeit erschweren. Wir unterstützen dabei, zusammen mit unseren kommunalen Auftraggebenden umsetzbare Lösungen zu finden und umzusetzen. Im Sinne der Menschen, die dort leben.

Wir unterstützen zu:

- Finanzierung und Fördermitteln: solide Konzepte, tragfähige Finanzierung, passgenaues Fördermittelmanagement
- Digitalisierung, Datensicherheit und den Anforderungen und Möglichkeiten der Anwendung von künstlicher Intelligenz im kommunalen Alltag
- Klimaschutz – seit vielen Jahren über die PlattformKlima.NRW mit Unterstützung des MWIKE NRW – und Klimafolgenanpassung
- Daseinsvorsorge und Infrastruktur: Wasser/Abwasser, Abfall, Mobilität
- Organisation und Personal: leistungsfähige Strukturen, moderne Führung, Qualifizierung und Veränderungsmanagement
- Organisationsformen, Stellenbewertungen, Strategie, Governance, Compliance und Performance, Beauftragtenwesen
- Ausschreibungen

Und wir freuen uns auf alle zukünftigen Themen und Anforderungen!

Danke für 30 Jahre Vertrauen

„Unser Jubiläum ist vor allem eines: ein Anlass, Danke zu sagen.“

Danke an unsere Kundinnen und Kunden, die uns ihr Vertrauen schenken. Danke für Offenheit, Mut zur Veränderung und den gemeinsamen Willen, das Beste für die Menschen in unseren Städten und Gemeinden zu erreichen.

Wir blicken mit Ihnen in die kommunale Zukunft

Die Aufgaben werden nicht weniger, aber die Chancen gibt es auch: datengetriebene Entscheidungen, nachhaltige Investitionen, neue Formen der Zusammenarbeit und Beteiligung – wir freuen uns darauf, diesen Weg mit Ihnen weiterzugehen. Mit der gleichen Leidenschaft für die kommunale Sache, der gleichen Sorgfalt in der Sache und der gleichen Freude am gemeinsamen Erfolg.

Sprechen Sie uns an – wir sind für Sie da.
Heute, morgen und in Zukunft.

Ihre Kommunal Agentur NRW





Stellenbewertung

Wertschätzung und strategische Personalsteuerung

Die Anforderungen an kommunale Verwaltungen verändern sich rasant: Digitalisierung und Auseinandersetzung mit KI, neue gesetzliche Aufgaben und steigende Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern prägen den Arbeitsalltag. Gleichzeitig stehen Kommunen unter erheblichem finanziellem Druck und wollen attraktiver Arbeitgeber sein. Vor diesem Hintergrund kommt der Stellenbewertung eine immer größere Bedeutung zu – als Instrument zur Rechtssicherheit, zur Personalentwicklung und zur Organisationssteuerung.

Die Stadt Netphen hat gemeinsam mit der Kommunal Agentur NRW ein umfassendes Projekt zur Überarbeitung aller Stellenbeschreibungen und -bewertungen gestartet. Fair und transparent soll sichergestellt werden, dass Aufgaben und Wertigkeit zusammenpassen. Das Projekt dauerte circa ein Jahr und umfasste nahezu einhundert Stellen aus der gesamten Verwaltung, dem Bauhof und dem Abwasserwerk.



Noch bevor die eigentliche Arbeit begann, stand ein ungewöhnlich klarer Schritt: eine eintägige Schulung aller Führungskräfte durch die Kommunal Agentur NRW. Ziel war es, die Grundlagen zu vereinheitlichen und ein gemeinsames Verständnis von Aufgaben, Anforderungen und tariflichen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Über die Motivation der Führungskräfte, den Aufwand und die Sicht der Beschäftigten haben wir mit Bürgermeister Marco Müller gesprochen.

Interview mit Marco Müller, dem Bürgermeister der Stadt Netphen

Herr Bürgermeister, warum ist Stellenbewertung überhaupt ein Thema für die Verwaltungsleitung?

Bürgermeister: Stellenbewertung wird oft als reine Tariftechnik wahrgenommen — als müssten wir nur irgendwo eine Entgeltgruppe dranschreiben. In Wahrheit ist sie viel mehr: Sie schafft Transparenz über Aufgaben, Vergleichbarkeit innerhalb der Organisation und sorgt für Rechtssicherheit gegenüber Beschäftigten und Personalvertretung.

Für mich als Verwaltungsleiter und meine Führungskräfte ist sie außerdem ein Steuerungsinstrument. Eine systematische Bewertung zeigt, wo Kompetenzen liegen, wo Doppelstrukturen existieren und welche Aufgaben sich verändert haben, etwa durch Digitalisierung. Eine aktuelle Stellenbeschreibung ist die Grundlage jeder Stellenbewertung. Sie ermöglicht eine gute Personalbedarfsplanung im Allgemeinen, aber auch eine gezielte individuelle Entwicklungs- und Fortbildungsplanung.

Wie haben sich die Anforderungen an die Stellen in den letzten Jahren verändert?

Bürgermeister: Die meisten Stellen sind inhaltlich vielfältiger und rechtlich anspruchsvoller geworden. Früher war eine Sachbearbeitung klar abgrenzbar. Heute müssen Beschäftigte komplexe Gesetzesmaterien beherrschen, digitale Prozesse steuern und gleichzeitig bürgerorientiert kommunizieren.

Das heißt: Die Arbeit ist nicht nur mehr geworden, sondern auch einem ständigen Anpassungsprozess unterworfen. Die vorliegenden Stellenbeschreibungen bilden diese Veränderungen nicht immer ausreichend ab. Bei uns können jetzt gezielt Vertretungen aufgebaut, Schulungen angeregt und neue Themen gezielt an Mitarbeitende zugewiesen werden, zu deren Spektrum sie passen.

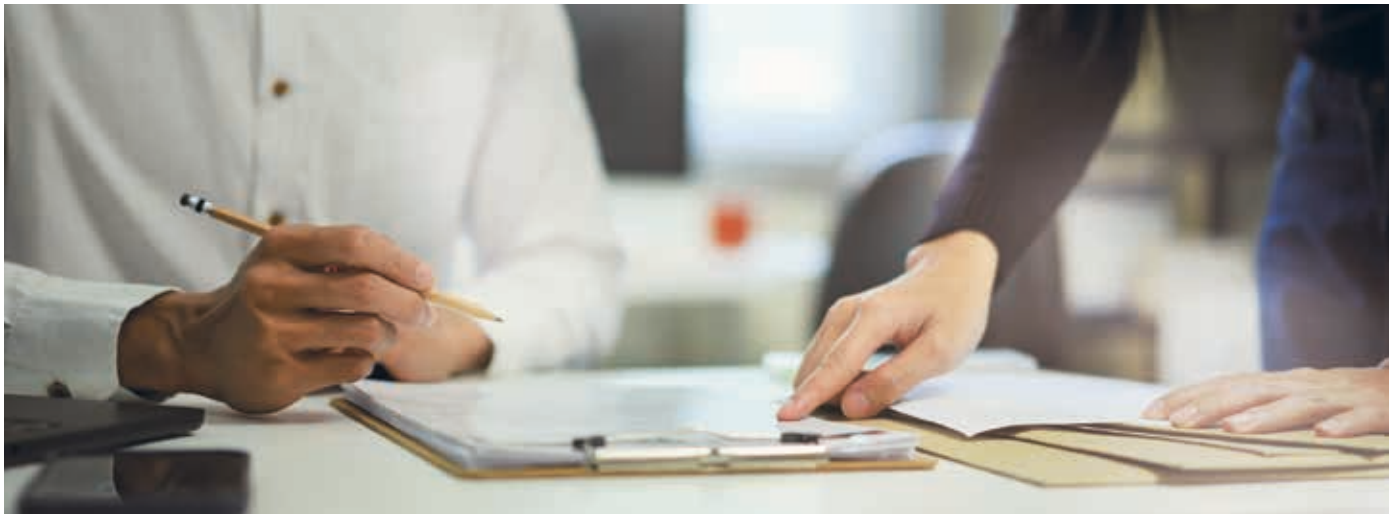
Manche Kommunen zögern mit systematischen Bewertungsprojekten. Woran liegt das?

Bürgermeister: Ich sehe einige Gründe, warum Kommunen bei systematischen Stellenbewertungsprozessen zunächst zögern könnten: Zum einen kostet eine fundierte Stellenbewertung Zeit im Personalbereich und verlangt von den Beschäftigten, insbesondere den Führungskräften, sich mit einem doch recht fachfremden Thema auseinanderzusetzen. Viele Führungskräfte wissen nicht genau, wie eine Stellenbeschreibung aussehen sollte, wie eine Stellenbewertung funktioniert oder welchen organisatorischen und tariflichen Mehrwert sie bietet. Die Beschäftigten hingegen sorgen sich, dass ihnen ein Nachteil entstehen kann, wenn nicht alle Tätigkeiten genau erfasst sind. Zudem gibt es Befürchtungen vor Konflikten, da jede Neubewertung Erwartungen auslösen und enttäuschen kann.

Mein Eindruck ist jedoch: Sobald klar wird, dass Stellenbewertung ein geregeltes, nachvollziehbares und transparentes Verfahren ist, löst sich ein großer Teil der anfänglichen Skepsis automatisch auf. Der Kommunal Agentur NRW wurde als externer Dienstleisterin das Vertrauen entgegengebracht, die Stelleninhalte im Kontext zu verstehen und tarifkonform zu bewerten.

Wie gelingt eine gute Zusammenarbeit zwischen Personalbereich, Führungskräften, Personalvertretung und den Stellenbewertenden?

Bürgermeister: Alle Beteiligten müssen wissen, welche Schritte im Verfahren geplant sind, was tarifrechtliche Bewertung bedeutet und welche Rollen sie im Prozess übernehmen. Dabei hat es sich bewährt, die Bewertungsmaßstäbe und die Begründungen für alle nachvollziehbar zu erläutern. Die Beteiligung, insbesondere der Fachbereichsleitungen und der Personalvertretung, von Anfang an hilft, den Prozess aktiv mitgestalten zu können und sich im Verfahren wiederzufinden. Wie in allen Dingen ist eine gute Kommunikation



zwischen Personalrat und Personalabteilung sowie der Verwaltungsführung notwendig, damit alle Seiten eng und konstruktiv zusammenarbeiten. Wenn man diese Punkte beherzigt, wird Stellenbewertung nicht als Bedrohung, sondern als echte Chance für die Organisation wahrgenommen.

Herr Bürgermeister, Ihr Projekt startete mit einer ganztägigen Schulung aller Führungskräfte durch die Kommunal Agentur NRW. Warum dieser Einstieg?

Bürgermeister: Wir wollten das Thema nicht „von oben" einführen, sondern mit den Führungskräften gemeinsam. Eine Stellenbewertung steht und fällt mit der Qualität der Stellenbeschreibungen – und damit mit dem Wissen derjenigen, die sie erstellen oder verantworten.

In der Schulung hat die Kommunal Agentur NRW zunächst die Grundstruktur von Stellenbeschreibungen erläutert: Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenz, Anforderungen, Zusammenarbeit. Den Führungskräften wurde beispielsweise bewusst gemacht, dass die Stelle und nicht die Person bewertet wird, was Verantwortung bedeutet und worin der Unterschied zwischen Budgetverantwortung und Budgetüberwachung liegt.

Besonders wichtig war uns auch die tarifliche Perspektive. Viele Führungskräfte kennen zwar den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), aber nicht die Differenzierungen, etwa bei Ingenieurinnen und Ingenieuren, IT-Fachkräften und gewerblichen Mitarbeitenden. Diese Berufsgruppen haben oft spezifische tarifliche Merkmale, die in der Bewertung berücksichtigt werden müssen. Außerdem bietet das Tarifrecht über eine höhere Eingruppierung hinaus noch viele weitere interessante Anreize zu einer gerechten Entlohnung von Fachkräften.

Diese Optionen sind vielen Führungsverantwortlichen gar nicht bekannt. Aber sie helfen enorm, um Personal zu motivieren und Nachwuchs zu gewinnen – ohne dass wir den Stellenplan sprengen. Das war für viele ein Aha-Moment.

Grundstruktur von Stellenbeschreibungen:

- **Aufgaben**
- **Verantwortung und Entscheidungskompetenz**
- **Anforderungen**
- **Zusammenarbeit**

Wie hat das Führungsteam die Schulung aufgenommen?

Bürgermeister: Überraschend positiv. Viele Führungskräfte haben gespürt, dass es nicht um Kontrolle geht, sondern um professionelle Unterstützung ihrer Arbeit.

Wir haben bewusst Raum für Fragen, Beispiele und Praxisfälle gegeben – und schnell wurde klar, dass viele ähnliche Herausforderungen haben: Wie detailliert muss eine Aufgabe beschrieben sein? Wann ist eine Tätigkeit selbstständig? Wo ist die Grenze zwischen Sachbearbeitung und Spezialaufgabe? Dieser Schritt hat das Projekt enorm beschleunigt – und Konflikte vorweggenommen, weil Transparenz von Anfang an da war. Die Schulung hat eine gemeinsame Grundlage geschaffen, auf der wir jetzt aufbauen können. Die Führungskräfte konnten durch ihr Wissen und ihre Einbindung die tarifliche Bewertung nachvollziehen. Dadurch ist viel Vertrauen entstanden.

Worin sehen Sie den größten Mehrwert einer solchen Vorbereitung?

Bürgermeister: Ich sehe zwei wesentliche Vorteile: Die Führungskräfte fühlen sich sicherer und können ihre Teams besser begleiten. Darüber hinaus wird die Personalabteilung im Projektverlauf entlastet, weil nicht jedes Grundsatzthema neu erklärt werden muss.

„Vielleicht kann man es so zusammenfassen: Eine gute Stellenbewertung beginnt nicht mit Formularen – sie beginnt mit Wissen."

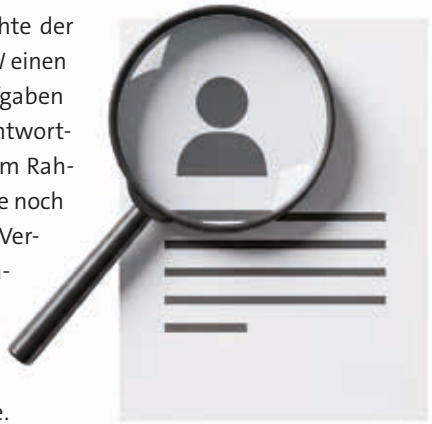


Herr Bürgermeister, wie ging es nach der Schulung praktisch weiter?
Bürgermeister: Wir wollten die Verantwortung in den Fachbereichen belassen – denn sie kennen ihre Aufgaben am besten. Deshalb haben die Führungskräfte alle Stellenbeschreibungen gemeinsam mit ihren Beschäftigten erstellt. Wichtig war uns aber, dass niemand damit alleingelassen wird. Deswegen haben wir eine konkrete Ansprechpartnerin im Personalbereich benannt, die das gesamte Projekt begleitet hat und die Schnittstelle zwischen Personalbereich, Führungskräften und Kommunal Agentur NRW bildete.

Wie hat diese zentrale Ansprechpartnerin das Projekt unterstützt?
Bürgermeister: Ihre Rolle war entscheidend. Sie hat mit jeder Führungskraft Gespräche geführt, um offene Fragen zu klären und Unstimmigkeiten zu beseitigen. Unsere Ansprechpartnerin hat das geprüft, nachgefragt, hinterfragt – und oft gemeinsam mit den Führungskräften Formulierungen geschärft. Das war ein enormer Qualitätsgewinn. Zudem konnte sie Fragen bündeln und intern kommunizieren, die trotz großer Sorgfalt bei der konkreten Bewertung im Rahmen einer Schlüssigkeitsprüfung durch die Kommunal Agentur NRW aufgetaucht sind.

Welche Kriterien wurden bei der Prüfung der Stellenbeschreibungen angewendet?
Bürgermeister: Auf Vorschlag der Kommunal Agentur NRW haben wir ein strukturiertes Verfahren gewählt: Die tarifrechtliche Bewertung erfolgte sachbereichsweise, also in jeweils sich geschlossenen Einheiten. Der Vorteil war, dass wir innerhalb eines Bereichs direkt sehen konnten, ob die Beschreibungen schlüssig sind oder ob es Widersprüche gibt. Durch die fachbereichsweise Bewertung und die konsequente Orientierung an Qualifikation und Tätigkeitsmerkmalen haben wir eine hohe tarifliche Rechtssicherheit erreicht. Und wir haben sichergestellt, dass gleichartige Tätigkeiten auch gleich bewertet werden – unabhängig davon, in welchem Bereich sie angesiedelt sind.

Zum Beispiel: Wenn zwei vergleichbare Stellen völlig unterschiedliche Anforderungsniveaus beschreiben, hat die sachbereichsweise Betrachtung solche Unstimmigkeiten sehr schnell sichtbar gemacht.



Das Vorgehen ermöglichte der Kommunal Agentur NRW einen Überblick über alle Aufgaben und die jeweiligen Verantwortlichkeiten. So konnten im Rahmen einer Zweitkontrolle noch einmal Vollständigkeit, Verantwortung und Zeitanteile geprüft werden. Die tarifliche Bewertung hatte damit eine stimmige Ausgangslage.

Fachlich ging es bei den Stellenbeschreibungen vor allem darum, ob die beschriebenen Aufgaben im dargelegten zeitlichen Umfang von einer Person mit der angegebenen Qualifikation tatsächlich erledigt werden können oder der Umfang der Verantwortung zur Funktion passt. Ein typisches Beispiel: Wenn eine Stelle als reine Sachbearbeitung beschrieben wird, aber später umfangreiche Entscheidungsspielräume oder Führungsaufgaben auftauchen, passt das nicht zusammen.

Was war der Vorteil der intensiven Begleitung durch die Kommunal Agentur NRW?
Bürgermeister: Wir haben gemeinsam mit der Kommunal Agentur NRW und unseren Führungskräften einheitliche Qualitätsstandards geschaffen, die auch für die Zukunft Gültigkeit haben. Unsere Führungskräfte fühlen sich über die tariflichen Strukturen gut informiert und unterstützt. Alle Beschäftigten haben eine faire Stellenbewertung auf einer transparenten Stellenbeschreibung erhalten und wir können die fundierte Bewertung als Grundlage für unsere gesamten Personalprozesse – wie Recruiting, Einarbeitung, Personalentwicklung – nutzen.

In der Bewertungsphase standen im Mittelpunkt die berufliche Qualifikation und die tariflichen Tätigkeitsmerkmale. Wenn eine Stelle etwa ein Hochschulstudium verlangt, muss das in den Aufgaben deutlich erkennbar sein – mit komplexen Sachverhalten, Entscheidungen, Analysen. Wenn das nicht der Fall ist, passt etwas nicht zusammen. Die Bewertung hat gezeigt, wo Formulierungen zu ungenau waren, wo Aufgaben zu hoch oder zu niedrig beschrieben wurden oder wo die zeitlichen Anteile unrealistisch verteilt waren.

„Mein wichtigster Rat ist: Starten Sie – auch wenn Sie nicht alles perfekt vorbereitet haben.“

Wenn die Beschreibung hier nicht passte, wurde sie gemeinsam mit der zentralen Ansprechpartnerin und der jeweiligen Führungskraft nachgeschärft. Im gesamten Projekt kam uns sehr zugute, dass die Kommunal Agentur NRW aus ihrer Arbeit in Kommunen ein sehr gutes Verständnis dafür hat, welche Tätigkeiten in welchen Bereichen anfallen und wie die Mitarbeitenden qualifiziert sein müssen.

Wie wurden die Ergebnisse der Stellenbewertungen kommuniziert?
Bürgermeister: Wir haben die Ergebnisse strukturiert zurückgespielt – zuerst an die jeweiligen Führungskräfte und anschließend in die Teams. Jede Bewertung wurde in einem Einzelgespräch erläutert. Dabei haben wir nicht nur die Entgeltgruppe genannt, sondern vor allem erklärt, warum die Bewertung so ausgefallen ist. Das hat eine ungeheure Klarheit geschaffen – und vielen Beschäftigten gezeigt, dass die Bewertung nicht willkürlich ist, sondern einem klaren, rechtssicheren System folgt.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung für zukünftige Stellenbewertungen?
Bürgermeister: Digitale Prozesse verändern Aufgabenprofile oft grundlegend. Routinetätigkeiten werden automatisiert, gleichzeitig entstehen neue Herausforderungen: Prozessmanagement, Datenqualität, IT-Sicherheit, digitale Bürgerdienste. Solange Digitalisierung die Arbeit vereinfacht und Prozesse automatisiert, kann sie Fehlerquellen reduzieren; dies kann dazu führen, dass die Schwierigkeit von Tätigkeiten sinkt. Eine Höherbewertung ist möglich, wenn durch den Einsatz von Digitalisierung die Anforderungen steigen.

Wie sehen Sie das für Ihr Haus? Sicherheit, digitale Bürgerdienste.
Bürgermeister: Wir stellen schon jetzt fest, dass einfache und standardisierbare Prozesse weniger Zeit beanspruchen und unsere Mitarbeitenden komplexere Systeme betreuen und datengetriebene Entscheidungen prüfen und treffen müssen. Vielfach entsteht zusätzliche Verantwortung für die Datenqualität und den Schutz der überlassenen Daten. Die Beschäftigten müssen bei ihren Ermessensentscheidungen viel mehr Aspekte berücksichtigen, da der Zugriff jetzt überhaupt erst möglich ist.

Was empfehlen Sie anderen Kommunen, die das Thema angehen wollen?
Bürgermeister: Mein wichtigster Rat ist: Starten Sie – auch wenn Sie nicht alles perfekt vorbereitet haben. Entscheidend ist, dass man ein strukturiertes Verfahren wählt. Die Schulung der Führungskräfte und die intensive Begleitung durch unsere interne Projektleitung und die Kommunal Agentur NRW waren der Schlüssel. Durch die Bewertung im Kontext des jeweiligen Sachbereichs und die fundierten Kenntnisse der Kommunal Agentur NRW im tariflichen und fachlichen Kontext konnten wir Unstimmigkeiten erkennen, bevor sie zu Problemen wurden. Das hat die Qualität deutlich erhöht und das Vertrauen der Beschäftigten eingebracht.

Mit einem externen und neutralen Partner an der Hand werden Termine verbindlich und alle arbeiten daran mit, die gesetzten Zeiten einzuhalten. Eine solche Aufgabe mit fast 100 Stellenbewertungen kann intern nicht über einen so engen Zeitraum gestemmt werden, weil immer andere Dinge dazwischenkommen.

Wir danken Herrn Bürgermeister Marco Müller für seine ausführlichen Stellungnahmen und Einschätzungen zur durchgeführten Stellenbewertung.

*Wenn Sie in Ihrer Stadt oder Gemeinde Fragen zu Stellenbewertungen, unserem Angebot bzw. Vorgehen haben, geben Ihnen **Cornelia Löbhard-Mann** und **Dominik Pieniak** gerne Auskunft.*

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

Dominik Pieniak
Telefon 0211 430 77 121
Dominik.Pieniak@KommunalAgentur.NRW

Wer braucht schon KI-Kompetenz?

Wie Kommunen fit für den Einsatz von künstlicher Intelligenz werden.



Voraussetzung für den effizienten und rechtssicheren Einsatz von KI in Kommunen sind im Umgang mit KI geschulte Mitarbeitende, die Vorteile und Grenzen der Möglichkeiten der KI-Nutzung erkennen. Wie kann KI kritisch hinterfragt und verantwortungsvoll eingesetzt werden?

Kommunen stehen heute vor der Aufgabe, künstliche Intelligenz rechtssicher und zugleich effizient einzusetzen. Dafür benötigen sie Mitarbeitende, die im Umgang mit KI sensibilisiert und qualifiziert sind und über eine zeitgemäße Kompetenz in diesem Bereich verfügen. Gleichzeitig muss organisatorisch sichergestellt werden, dass interne Prozesse so gestaltet sind, dass allen klar ist, wie KI sinnvoll unterstützen kann – und wo ihre Grenzen liegen. Begriffe wie Risikomanagement, Urheberrechte, Datenqualität, Datenschutz sowie menschliche Aufsicht („Human Oversight“) und das Phänomen der Halluzinationen sollten deshalb sowohl Führungskräften als auch Sachbearbeitenden vertraut sein.





Mit dem Inkrafttreten von Artikel 4 der europäischen KI-Verordnung [Verordnung (EU) 2024/1689] sind Kommunen als Betreiberinnen von KI-Systemen im Sinne der Verordnung zum Aufbau von KI-Kompetenz verpflichtet. Bei einem KI-System handelt es sich um ein maschinengestütztes System, das für einen in unterschiedlichem Grad autonomen Betrieb ausgelegt ist, das anpassungsfähig sein kann und das aus den erhaltenen Eingaben für explizite oder implizite Ziele ableitet, wie etwa Vorhersagen, Inhalte, Empfehlungen oder Entscheidungen erstellt werden. Früher oder später werden alle Kommunen ein KI-Modell mit allgemeinem Verwendungszweck („General-Purpose AI" – GPAI) nutzen, das eine erhebliche allgemeine Verwendbarkeit aufweist und in der Lage ist, unabhängig von der Art und Weise seines Inverkehrbringens ein breites Spektrum unterschiedlicher Aufgaben kompetent zu erfüllen, und das in eine Vielzahl nachgelagerter Systeme oder Anwendungen integriert werden kann. Die Beispiele Chatbot, Recherche, Zusammenfassung von Texten, Generieren von Texten/Bildern dürften schon jetzt allen bekannt sein.

Warum Kommunen jetzt handeln müssen

Kommunen erleben einen doppelten Druck: operativ durch steigende Bürgererwartungen an digitale Services – befeuert vom Onlinezugangsgesetz und der allgemeinen Stimmung – und regulatorisch durch die EU-KI-Verordnung (KI-VO) sowie die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Steigende Anforderungen, kürzere Reaktionszeiten und der demografische Wandel mit daraus folgender geringerer Verfügbarkeit gut ausgebildeter (Verwaltungs-)Kräfte machen effizientere Prozesse unvermeidbar, während die KI-VO seit Februar 2025 verbindliche Anforderungen an Kompetenz, Transparenz und menschliche Kontrolle stellt.

Die Augen vor KI zu verschließen ist keine Option. Beschäftigte nutzen sie im Privaten schon längst zur Reiseplanung, zur Recherche und zum Vergleich von Dienstleistungen. Auf diese Erkenntnisse werden sie im beruflichen Kontext nicht verzichten wollen. KI wird immer bedeutsamer, um die Leistungsfähigkeit inmitten von Fachkräftemangel und regulatorischem Druck zu wahren. Richtig eingesetzt kann KI die Arbeitszeit reduzieren, etwa bei standardisierten Aufgaben oder einfachen Auskünften.

Rechtliche Leitplanken: KI-VO, DSGVO und Verwaltungsrecht

Der rechtliche Rahmen ruht auf drei Säulen: KI-VO [Verordnung (EU) 2024/1689], DSGVO und Verwaltungsrecht. Diese Leitplanken balancieren Innovation und Grundrechtsschutz. Die KI-VO definiert Kommunen als Betreiberinnen von KI-Systemen und verpflichtet sie seit Februar 2025 zum Aufbau von KI-Kompetenz gemäß Art. 4 und Art. 3 Nr. 56 – unabhängig von der Risikoklasse. KI-Kompetenz umfasst Fähigkeiten (sichere Bedienung, Fehlererkennung), Kenntnisse (Funktionsweise, Risiken, DSGVO) und Verständnis (menschliche Kontrolle, Ablehnung ungeeigneter Vorschläge). Die Datenschutzgrundverordnung, die schon heute strenge Anforderungen an jede datenbasierte Verarbeitung stellt, kann beim Einsatz von KI je nach Risikoprofil eine Datenschutz-Folgenabschätzung erforderlich machen, insbesondere wenn große Datenmengen oder sensible Informationen verarbeitet werden. Hier müssen Kommunen frühzeitig prüfen, welche Daten in welcher Form in ein KI-System fließen und ob daraus Risiken für die Rechte der Betroffenen entstehen könnten. Die Einbindung der oder des Datenschutzbeauftragten ist dabei obligatorisch.

Schließlich setzt das Verwaltungsrecht klare Grenzen für automatisierte Entscheidungen. Danach dürfen vollautomatisierte Verwaltungsakte nur dann erlassen werden, wenn ein entsprechender Erlaubnisvorbehalt im Fachgesetz besteht und weder Ermessen noch Beurteilungsspielräume gegeben sind.

Was KI-Kompetenz wirklich bedeutet

KI-Kompetenz erschöpft sich nicht darin, das Tool dergestalt zu bedienen, dass eine Frage in einen Rechner eingegeben und mit der Antwort weitergearbeitet wird. Vielmehr müssen Fähigkeiten zur praktischen Nutzung (z. B. Halluzinationen erkennen), Kenntnisse über Funktionsweise und Risiken vorliegen sowie Verständnis für ethische Grenzen bekannt sein und geschult werden. Da Large Language Models (LLM) darauf trainiert sind, Sprache zu verstehen, zu verarbeiten und zu erzeugen, aber sie nicht verstehen, sondern nur mit Wahrscheinlichkeiten arbeiten, will Prompting geübt und verstanden sein: Es ist die Kunst und Technik, einer KI strukturierte Anweisungen zu geben, damit sie die gewünschten Antworten liefert.



Erst dieses Wissen ermöglicht die notwendige „menschliche Kontrolle“, die das Gesetz als unverzichtbar voraussetzt und die im Verwaltungsrecht zentral ist. Entscheidungen, insbesondere bei Verwaltungsakten, dürfen nicht der KI überlassen werden und müssen fachlich geprüft bleiben. Alle Beschäftigten müssen in der Lage sein, Ergebnisse kritisch zu prüfen sowie gegebenenfalls abzulehnen. Eine klug wirkende Antwort ist noch lange keine kluge Antwort.

> „Das Wissen um Datenschutz, Nutzung und Gefahren von KI ist regelmäßig zu aktualisieren und zu dokumentieren.“

Wie unterstützt die Kommunal Agentur NRW

Um diese Anforderungen für die gesamte Verwaltung operationalisierbar zu machen, bietet sich ein mehrstufiger Ansatz an: eine allgemeine Grundlagenschulung, um die Beschäftigten fit für die Zukunft zu machen. In dieser Online-Basis-Schulung (Ko-Learning KI) werden die beschriebenen Kompetenzen vermittelt und spezifische Trainings für den Umgang insbesondere mit LLMs vorgeführt. Zeit- und ortsunabhängig können alle Beschäftigten einer Verwaltung einheitlich geschult werden, wodurch den Anforderungen der KI-Verordnung Rechnung getragen wird. Ein interaktiver Selbsttest zur Kompetenz-Selbsteinschätzung vertieft das erlernte Wissen.

Aber auch die Führungsspitze muss sich mit dem Thema KI auf einer strategischen Ebene auseinandersetzen. In einem Strategieworkshop für Führungskräfte und Verwaltungsvorstand wird eine individuell passende Strategie für den KI-Einsatz in der Kommune erarbeitet. Kernpunkte sind Verantwortlichkeiten und sichere Einsatzszenarien, die Entwicklung eines kommunalen KI-Zielbildes sowie die Ableitung von Umsetzung und Maßnahmen.

Eine Dienstanweisung-KI ist notwendig, um den rechts- und datenschutzkonformen Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Verwaltung sicherzustellen und klare Verantwortlichkeiten festzulegen. Zudem schützt sie Mitarbeitende, indem sie verbindliche Regeln für den sicheren und einheitlichen Umgang mit KI-Systemen vorgibt.

Effizientes Arbeiten mit KI: der richtige Einsatz

Der Aufbau von KI-Kompetenz endet nicht beim Verständnis rechtlicher Vorgaben oder der Fähigkeit, ein System sicher zu bedienen. Ein zentraler Bestandteil moderner Verwaltungspraxis ist die Fähigkeit, das Werkzeug KI richtig einzusetzen und KI-Anwendungen effektiv zu bedienen. KI lohnt sich bei wiederkehrenden Aufgaben mit hohem Standardisierungsgrad (z. B. Zusammenfassungen, FAQs). Einmal als effektives Prompt-Gerüst definiert, können solche Aufgaben dauerhaft schneller, konsistenter und fehlerärmer erledigt werden.

Bei komplexen Projekten kann KI als Sparringpartner agieren, indem sie Gedankengänge weiterführt, alternative Perspektiven aufzeigt und Vorschläge zur Lösung komplexer Aufgaben entwickelt. Sie unterstützt Mitarbeitende dabei, schneller zu klaren Entscheidungen zu kommen, ohne den menschlichen Sachverstand zu ersetzen.

Bei kreativen Aufgaben können über KI viele Varianten, Perspektiven oder sprachliche Stile ausprobiert werden. KI kann Texte vielfältiger und professioneller machen und dabei schneller und häufig besser auf die Empfänger eingehen – egal ob E-Mail, Bürgerinformation, Rede, Konzeptpapier oder Social-Media-Post.

Wer die wesentlichen Schritte eines guten Prompts versteht, kann KI gezielt nutzen, um adressatenorientiert (z. B. Bürger und Bürgerinnen oder Gremien) Informationen zu recherchieren und zusammenzufassen. Gleichzeitig muss bedacht werden, wo der Break-even-Punkt liegt, an dem KI zu einer Zeitersparnis führt. Nicht immer dürfte das der Fall sein.



KI sicher einführen: Governance und Ausblick

Die Fähigkeit, künstliche Intelligenz zu verstehen, kritisch zu hinterfragen und verantwortungsvoll einzusetzen, ist essenziell. KI-Kompetenz von Führungskräften und Beschäftigten ist Voraussetzung, um fundierte Entscheidungen zu treffen, Risiken zu minimieren und gesetzliche Vorgaben einzuhalten. Gleichzeitig ermöglicht sie, dass das Potenzial von KI bestmöglich genutzt wird und Innovationen entwickelt werden. Gute KI-Governance beginnt mit Risikobewertung, Schulungen und Einbindung des Datenschutzbeauftragten.

Der Aufbau von KI-Kompetenz ist ein kontinuierlicher Prozess. Mitarbeitende sollten ihre Kenntnisse regelmäßig auffrischen und an neue technologische Entwicklungen anpassen, um einen sicheren, verantwortungsvollen und wirkungsvollen Umgang mit KI-Systemen zu gewährleisten.

Unsere Produkte Ko-Learning KI, Strategieworkshop für Führungskräfte und Unterstützung bei der Erstellung einer Dienstanweisung bringen Sie auf einen guten Weg. Sprechen Sie uns gerne an.

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

Ko-Learning KI

**Unsere zwei Stufen für Ihre KI-Kompetenz.
Wir begleiten Ihre Kommune vom Basiswissen bis zur strategischen Verankerung.**

Stufe 1: E-Learning – Grundlagenschulung KI

Über unsere E-Learning Plattform „Ko-Learning“ schulen wir Ihre Mitarbeitenden über die wesentlichen Grundlagen der KI-Nutzung und vermitteln Basiswissen zur Nutzung von LLMs.

Inhalte:
- Was ist KI?
- Was leisten LLMs?
- Chancen und Risiken moderner KI-Systeme
- Effiziente Anwendung von LLMs: Begriffe, Technologien, Praxistipps

Ziel: Mitarbeitende arbeiten sicher, effizient und eigenverantwortlich mit KI.

Stufe 2: Strategieworkshop für Verwaltungsvorstand und Führungskräfte

Zusammen mit Führungskräften in Verwaltungen erarbeiten wir eine individuell passende Strategie für den KI-Einsatz in der Kommune.

Inhalte:
- Vertiefung von rechtlichen Fragestellungen
- Governance
- Anwendungsfelder von KI
- Strategische Nutzung von KI

Ziel: Führungskräfte als interne KI-Botschafter und Compliance-Verantwortliche etablieren.



Ausschreibungen für Verpflegungsdienstleistungen in Schulen und Kitas

Wie Kommunen Qualität und Verlässlichkeit sichern können.

Begleitung bei der sorgfältig geplanten Ausschreibung der Versorgungsleistungen – so legen wir mit Ihnen die Grundlage für eine qualitativ hochwertige, wirtschaftliche und den rechtlichen Anforderungen entsprechende Versorgung in Schulen und Kitas.

Die Verpflegung in Kindertagesstätten und Schulen ist ein wichtiger Bestandteil des Bildungs- und Betreuungsalltags. Täglich erhalten viele Kinder und Jugendliche dort eine oder mehrere Mahlzeiten. Eine ausgewogene Ernährung trägt wesentlich zur körperlichen Entwicklung, zur Konzentrationsfähigkeit und zum allgemeinen Wohlbefinden bei. Gleichzeitig entlastet ein verlässliches Verpflegungsangebot Familien und unterstützt einen strukturierten Tagesablauf in den Einrichtungen.

Damit diese Versorgung dauerhaft funktioniert, müssen Kommunen und Träger die Organisation der Verpflegung sorgfältig planen. Ein zentrales Instrument hierfür ist die Ausschreibung der Verpflegungsdienstleistungen. Sie legt die Grundlage dafür, dass Qualität, Wirtschaftlichkeit und rechtliche Anforderungen gleichermaßen berücksichtigt werden.



Gute Vorbereitung ist entscheidend

Der erste Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Ausschreibung ist eine fundierte Bedarfsanalyse. Dabei wird zunächst der Ist-Zustand in den Einrichtungen erfasst. Dazu gehören, um nur die wichtigsten Punkte aufzuführen, unter anderem die Anzahl der Verpflegungsteilnehmenden, vorhandene Küchen- und Lagermöglichkeiten, Essenszeiten sowie organisatorische Abläufe.

Ebenso wichtig ist es, besondere Anforderungen frühzeitig zu berücksichtigen. Dazu zählen beispielsweise vegetarische oder allergenarme Angebote, kulturell bedingte Ernährungsformen oder der Wunsch nach Bio-Produkten und regionalen Lebensmitteln. Auch die räumlichen Gegebenheiten der Einrichtungen spielen eine entscheidende Rolle, etwa bei der Auswahl eines geeigneten Verpflegungssystems.

Nicht zuletzt sollten die Erwartungen der Beteiligten in die Planung einbezogen werden. Rückmeldungen von Kindern, Eltern, Einrichtungsleitungen oder Elternvertretungen liefern wertvolle Hinweise für die Gestaltung eines akzeptierten und praxisnahen Verpflegungskonzepts.





Das passende Verpflegungssystem wählen

Je nach Rahmenbedingungen kommen unterschiedliche Formen der Essensversorgung infrage. In einigen Einrichtungen ist eine Frischküche möglich, während in anderen Cook & Hold-Lieferungen oder Systeme wie Cook & Chill oder Cook & Freeze eingesetzt werden.

Die Entscheidung hängt unter anderem von der vorhandenen Infrastruktur, der Logistik, den personellen Ressourcen und dem Budget ab. Ziel ist immer eine Lösung, die qualitativ hochwertige Mahlzeiten ermöglicht und gleichzeitig organisatorisch zuverlässig funktioniert.

Anforderungen klar definieren

Die Ergebnisse der Planungsphase fließen anschließend in die Vergabeunterlagen ein. Besonders wichtig ist ein klar strukturiertes Leistungsverzeichnis. Darin werden alle Anforderungen an die Verpflegungsleistung präzise beschrieben.

Typische Inhalte sind beispielsweise Vorgaben zur Qualität und Zusammensetzung der Mahlzeiten, Anforderungen an Sonderkostformen, Hygienestandards, Lieferzeiten oder organisatorische Abläufe. Auch Kriterien zur Nachhaltigkeit, etwa der Einsatz von saisonalen Lebensmitteln, können integriert werden, sofern sie vergaberechtlich korrekt formuliert sind.

Neben der Leistungsbeschreibung müssen auch transparente Bewertungskriterien festgelegt werden. Sie bestimmen, nach welchen Maßstäben die eingehenden Angebote bewertet werden.



Rechtssicherheit im Vergabeverfahren

Ausschreibungen im Bereich der öffentlichen Verpflegung unterliegen vergaberechtlichen Vorgaben. Deshalb ist eine sorgfältige Durchführung des Verfahrens unerlässlich.

Dazu gehören vollständige Vergabeunterlagen, die Nutzung geeigneter E-Vergabe-Plattformen sowie eine lückenlose Dokumentation des gesamten Prozesses. Auch Bieterfragen müssen transparent beantwortet und die Angebotswertung nachvollziehbar dokumentiert werden. Ein strukturierter Vergabevermerk bildet dabei die Grundlage für ein rechtssicheres Verfahren.

Umsetzung und Zusammenarbeit im Alltag

Mit der Zuschlagserteilung beginnt die praktische Phase der Zusammenarbeit mit dem ausgewählten Cateringunternehmen. In dieser Phase werden Abläufe konkret abgestimmt, etwa zu Lieferzeiten, Wareneingangskontrollen oder organisatorischen Prozessen in den Einrichtungen.

Eine gute Abstimmung zwischen Caterer, Einrichtung und Träger ist entscheidend für einen reibungslosen Start. Häufig bewährt sich eine begleitete Einführungsphase, in der Abläufe getestet und bei Bedarf angepasst werden.



Qualität dauerhaft sichern

Die Qualität der Verpflegung endet nicht mit der Ausschreibung. Sie muss auch im laufenden Betrieb überprüft und weiterentwickelt werden. Dazu können regelmäßige Kontrollen, Probeessen, Dokumentationen oder Feedbacksysteme gehören.

Durch festgelegte Kontrollintervalle und klare Zuständigkeiten lässt sich sicherstellen, dass vereinbarte Standards langfristig eingehalten werden. Gleichzeitig ermöglichen regelmäßige Gespräche mit dem Caterer eine kontinuierliche Verbesserung des Angebots.

Fazit

Eine gute Verpflegung in Schulen und Kitas erfordert mehr als nur die Auswahl eines Cateringunternehmens. Entscheidend ist ein strukturierter Prozess aus Bedarfsanalyse, sorgfältiger Planung, rechtssicherer Ausschreibung und kontinuierlicher Qualitätssicherung.

Wenn Kommunen diese Schritte konsequent berücksichtigen, entsteht ein Verpflegungssystem, das den Bedürfnissen von Kindern, Einrichtungen und Familien gerecht wird und gleichzeitig wirtschaftlich und rechtlich tragfähig ist.

Die Kommunal Agentur NRW begleitet und unterstützt Sie gerne, damit eine gesunde Versorgung an unseren Schulen und Kitas sichergestellt werden kann.

Karl-Heinz Kaisers
Telefon 0211 430 77 210
Karl-Heinz.Kaisers@
KommunalAgentur.NRW

Dr. Wolfgang Malms
Telefon 0211 430 77 105
Wolfgang.Malms@
KommunalAgentur.NRW

Risiken bei Rahmenvereinbarungen

Europaweite Ausschreibung von Rahmenverträgen für Feuerwehrfahrzeuge

Auch Rahmenvereinbarungen funktionieren nur auf Grundlage einer sorgfältigen, begründeten und hinreichend zu dokumentierenden Bedarfsermittlung. Unsere Fachkollegen erläutern anhand des Beschlusses des Oberlandesgerichts Celle (OLG Celle) vom 11. November 2025.[1]

Das Oberlandesgericht Celle entschied über die vergaberechtliche Gestaltung einer europaweiten Ausschreibung für Feuerwehrfahrzeuge und legte klar offen, welche Risiken entstehen, wenn Rahmenvereinbarungen zu groß dimensioniert, unpräzise geplant oder ohne ausreichende Dokumentation durchgeführt werden. Dieser Beschluss zeigt deutlich, in welchem Spannungsverhältnis sich öffentliche Auftraggeber und damit auch Kommunen bei der Beschreibung von Leistungen befinden. Der öffentliche Auftraggeber muss hierbei den hinreichenden Ausgleich zwischen seinem Leistungsbestimmungsrecht und dem mit der Losaufteilung und der Angabe des Gesamtvolumens bei Rahmenvereinbarungen angedachten und mit der Vergabe umzusetzenden Mittelstandsschutz finden.

1 OLG Celle, Beschluss vom 11.11.2025 – 13 Verg 8/25



1. Entscheidungsgegenstand und Besprechung

a) Fachlose und Teillose

Gegenstand des europaweit veröffentlichten Vergabeverfahrens des Landes Niedersachsen war eine vierjährige Rahmenvereinbarung über die Lieferung von bis zu 120 Löschgruppenfahrzeugen. Verbindlich abgenommen werden sollten lediglich 22 Fahrzeuge; weitere Abrufe waren möglich, aber aufgrund unverbindlicher Interessensbekundungen der an der Rahmenvereinbarung teilnehmenden Kommunen nicht direkt vorherzusehen. Eine Losaufteilung im Sinne des § 97 Abs. 4 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) war aus wirtschaftlichen Gründen nicht vorgesehen und insoweit lediglich damit begründet, dass es keinen Herstellermarkt für die Feuerwehrfahrzeugbeladung neben dem Gesamtmarkt für Feuerwehrbedarf geben würde.

Eine Herstellerin von Fahrzeugaufbauten rügte die fehlende Losbildung, eine unzureichende Bedarfsermittlung und damit einhergehende unzumutbare Kalkulationsrisiken. Der Begründung des antragsgegnerischen Landes zur Gesamtvergabe folgte auch die zuständige Vergabekammer. Der Senat hob den Beschluss der Vergabekammer teilweise auf, setzte das Vergabeverfahren in den Stand vor der Bekanntmachung zurück und verpflichtete die Vergabestelle, die Unterlagen unter Beachtung seiner Rechtsauffassung neu zu erstellen.

aa)

Besonders deutlich betont das Gericht die Bedeutung der Fachlosbildung. Das OLG Celle stellt klar: Es genügt das Vorliegen eines eigenen Anbietermarkts – dass er sich vor allem aus Händlern zusammensetzt, ist unerheblich. Entscheidend ist, dass die Beladung ein abgrenzbares Leistungssegment mit spezialisierten Anbietern bildet. Ob ein Fachlos zu bilden ist, richtet sich nach § 97 Abs. 4 GWB. Ein Absehen ist nur zulässig, wenn wirtschaftliche oder technische Gründe dies tragen und nachvollziehbar dokumentiert sind. Eine solche Dokumentation fehlte. Ein Pauschalerverweis auf Marktverhältnisse, wie es beim antragsgegnerischen Land Niedersachsen gehandhabt wurde, reicht nicht aus.

ab)

Auch die Ablehnung einer Teillosbildung überzeugt den Senat nicht. Der Hinweis der Vergabekammer, das Auftragsvolumen sei im Verhältnis zum Gesamtmarkt gering, trägt nicht. Für das Absehen von Teillosen gelten dieselben Maßstäbe wie für Fachlose: Es bedarf konkreter wirtschaftlicher oder technischer Gründe, etwa zur Vermeidung unwirtschaftlicher Splitterlose. Die Größe des Gesamtmarkts ist demgegenüber unbeachtlich. Pauschale Marktbetrachtungen relativieren die gesetzliche Pflicht zur Losbildung nicht.

ac)

Wirtschaftliche Gründe im Sinne des § 97 Abs. 4 GWB können sich beispielsweise dadurch ergeben, dass nach einer nachvollziehbaren Marktbetrachtung und Kalkulation eine Aufteilung in Losen mit einer starken Verteuerung der Gesamtleistung oder einer deutlichen Verzögerung einhergehen würde (OLG Jena, NZBau 2007, 730, 731; OLG Brandenburg 27.11.2008 – Verg W 15/08, NZBau 2009, 337, 340). Unter technischen Gründen für eine Gesamtvergabe sind alle solchen Gründe zu verstehen, die eine Integration der Leistungsabschnitte aus einer Hand heraus, beispielsweise einen Generalunternehmer, notwendig machen (OLG Koblenz 4.4.2012 – 1 Verg 2/11, NZBau 2012, 598, 599). Dies kann beispielsweise technische, interoperable oder funktionsgerechte Gründe bei dem Zusammenfügen von Leistungen betreffen und muss über die bloße Risikovermeidung bei der Vergabeausführung hinausgehen (AM VK Bund 10.03.2022 – VK 1 – 19/22, BeckRS 2022, 9673, Rn. 57 f.). Wenn solche Gründe ernsthaft von einem öffentlichen Auftraggeber für eine Gesamtlosvergabe in Betracht gezogen werden, muss er umfassend begründen, inwiefern diese Gründe ein Absehen von der Losvergabe erfordern. Hierfür muss der öffentliche Auftraggeber sich jedoch erkennbar und aktiv mit diesen Gründen befassen und die für und gegen eine Losvergabe sprechenden Gründe miteinander abwägen, mit dem Ergebnis, dass die für eine Gesamtvergabe sprechenden Gründe überwiegen. Dies hat er mit der umfassenden Begründung zu dokumentieren (§ 8 Abs. 2 S. 2 Nr. 11 VgV). Die im vorliegenden Fall angegebene Begründung („kein Herstellermarkt“) genügte diesen Anforderungen nicht.

2. Rahmenvereinbarung: Bedarfsermittlung und Missbräuchlichkeit

a)

Zentral im Kontext einer Rahmenvereinbarung ist zudem die Bedarfsermittlung. Dokumentiert waren vorliegend nur der landeseigene Bedarf von 22 Fahrzeugen und 52 kommunale Interessenbekundungen. Die Ausweitung auf insgesamt 120 Fahrzeuge – entsprechend einer zusätzlichen Prognose von 46 Einheiten – war durch keine Unterlagen belegt. Dies verstößt gegen § 21 Abs. 1 Satz 2 Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge (VgV), der eine möglichst genaue Ermittlung des Auftragsvolumens verlangt. Hierbei trägt der Bieter das Kalkulationsrisiko, der Bedarf muss aber unter Nennung einer Höchstgrenze und unter Angabe zumutbar ermittelter Zahlen erfolgen (Trutzel/Meeßen in Ziekow/Völlink, Vergaberecht, 5. Aufl., § 31 VgV Rn. 32).

Die vorliegend unzureichende Bedarfsermittlung verband sich mit einem weiteren gravierenden Mangel: einem unzumutbaren Kalkulationsrisiko. Vorgesehen waren eine Lieferfrist von 18 Monaten pro Fahrzeug sowie die Fähigkeit, bis zu 30 Einheiten pro Jahr zu liefern. In Kombination mit unklaren Abrufmengen entstand ein ungewöhnliches Wagnis für den interessierte Bieter. Bieter hätten erhebliche Produktionskapazitäten freihalten müssen, ohne eine belastbare Kalkulationsgrundlage.

Das bewertete der Senat als unverhältnismäßig (§ 97 Abs. 1 S. 2 VgV) und damit vergaberechtswidrig. Zugleich hob er hervor, dass es der Vergabestelle möglich und zumutbar gewesen wäre, entweder den Bedarf genauer zu ermitteln oder die Vertragsbedingungen so auszugestalten, dass die Belastungen für die Unternehmen sinken.



Vergabeinteressierte Kommunen werden sich insofern merken müssen, dass eine Unverhältnismäßigkeit der Vergabe sich aus dem den Bietern aufgebürdeten Betriebsrisikos – zum Beispiel im Falle einer risikoreichen oder unvorhersehbaren Kostenkalkulation – ergeben kann.

b)

Klarheit bringt der Beschluss des OLG dahingehend, dass die Teilnahme bzw. die Einbindung kommunaler Abrufberechtigter in das Instrument einer gemeinsamen Rahmenvereinbarung im Sinne des § 21 Abs. 1 S. 3 VgV nicht missbräuchlich ist, selbst wenn die Finanzierung einzelner Abrufe kommunal noch nicht gesichert ist. Der hiermit einhergehende Bündelungseffekt wird insbesondere kleineren Kommunen in der Vergabe kostspieliger Leistungen zugutekommen.



Beschaffung von Feuerwehrfahrzeugen
Seminar zum Thema kommunale Beschaffung mit Beteiligung der Kommunal Agentur NRW
Erfahren Sie mehr zu unserer Unterstützung bei der Ausschreibung von Feuerwehrfahrzeugen.

21. Mai 2026 und 18. November 2026, Präsenz-Seminare in Frankenthal
Anmeldung und weitere Informationen über www.stc-massong.com

„Rahmenvereinbarungen funktionieren nur auf Grundlage einer sorgfältigen, begründeten und hinreichend zu dokumentierenden Bedarfsermittlung.“

3. Fazit

Die Entscheidung zeigt, wie schnell eine an sich sinnvolle Bündelung von Fahrzeugbedarfen in eine vergaberechtliche Schieflage geraten kann. Die Anforderungen an die Losbildung sind strikt und lassen sich weder durch allgemeine Marktvergleiche noch durch organisatorische Erwägungen abschwächen. Das von Kommunen so gerne bemühte Modell des „Generaldienstleisters“ als „Rundum-Sorglos-Paket“ geht mit nicht zu unterschätzenden Begründungspflichten einher.

Auch Rahmenvereinbarungen funktionieren nur auf Grundlage einer sorgfältigen, begründeten und hinreichend zu dokumentierenden Bedarfsermittlung. Wo diese fehlt, darf das Risiko nicht auf die Unternehmen verlagert werden. Für kommunale Beschafferinnen und Beschaffer sowie Feuerwehren bedeutet das: Große Rahmenverträge können effizient sein, erfordern aber eine besonders genaue Planung von Bedarf, Losaufteilung und Liefermodalitäten – sonst drohen Nachprüfungsverfahren, Wiederholung der Ausschreibung und erheblicher Zeitverlust. Auch, wenn Gesamtlösungen und Rahmenverträge für Kommunen in der Vergabe weiterhin attraktiv und komfortabel erscheinen, sollte der damit einhergehende Begründungs- und Prognoseaufwand nicht unterschätzt werden.



Die Kommunal Agentur NRW berät Sie gerne zu Gesamtlösungen und Rahmenverträgen für Kommunen in allen relevanten Belangen.

Helene Geerkens
Telefon 0211 430 77 270
Helene.Geerkens@KommunalAgentur.NRW

Marvin Hubig
Telefon 0211 430 77 146
Marvin.Hubig@KommunalAgentur.NRW



Weitere Informationen zu den Dienstleistungen der Kommunal Agentur NRW für die Feuerwehren der Kommunen finden Sie hier:

PDF-Download:
Informationsflyer „Feuerwehren der Kommunen“

Veranstaltungstermine

Grundlagen der Bescheidtechnik

In diesem Workshop wird in kompakter Form ein Gesamtüberblick über den Aufbau und die Inhalte eines Bescheids, die Rechtslage, die Begründung der Entscheidung sowie die Ermessensausübung vermittelt. Es werden praktische Tipps zu der Bescheiderstellung, dem Vermeiden von typischen Fehlern bei der Bearbeitung und zur Änderung des Verwaltungsakts einschließlich Rücknahme und Widerruf behandelt.

» 5. Mai 2026 in Münster, Hotel Kaiserhof
» Kosten: 325,- Euro netto zzgl. USt.*

Erfahrungsaustausche Bauhöfe

Erfahrungsaustausche im Hinblick auf aktuelle organisatorische, technische oder rechtliche Entwicklungen. Ein Termin im Rheinland und ein Termin in Westfalen.

Schwerpunktthema: Bewässerungsmanagement und die digitale Leistungserfassung

» 11. Juni 2026 in Greven (Bauhöfe Westfalen)
» 30. Juni 2026 in Altena (Bauhöfe Rheinland)
» Kosten: 70,- Euro netto zzgl. USt.



Erhebung und Kalkulation von Kanalanschlussbeiträgen

Grundlagenseminar auch für Neueinsteigende

Umfassender Überblick über die rechtlichen Grundlagen der Erhebung und die Durchführung der Kalkulation von Kanalanschlussbeiträgen

» 29. Juni 2026 in Duisburg, BEW
» Kosten: 325,- Euro netto zzgl. USt.*



Krisenmanagement ist Chefsache

Hybrid-Tagung unter der Schirmherrschaft des Städte- und Gemeindebundes NRW

Die Teilnehmenden erhalten tiefergehende Einblicke in die Themen Krisenmanagement, Stabsarbeit und Krisenkommunikation.

» 8. Juli 2026 in Präsenz und online (geplant)
» Kosten: 350,- Euro netto zzgl. USt. – Onlineteilnahme
450,- Euro netto zzgl. USt. – Präsenzteilnahme

1. Tagung zur Unterschwellenvergabe NRW

Tagung unter der Schirmherrschaft des Städte- und Gemeindebundes NRW

Teilnehmende erhalten Einblicke in unterschiedliche kommunale Ansätze, lernen aus konkreten Umsetzungsbeispielen bei nationalen Ausschreibungen und können eigene Fragestellungen spiegeln. Durch moderierte Diskussionen, gezielte Q&A-Formate und Praxisberichte entstehen belastbare Learnings jenseits von Theorie und Einzelfallberatung. Ziel ist es, die Handlungssicherheit zu erhöhen, Risiken besser einschätzen zu können und praxistaugliche Vorgehensweisen kennenzulernen.

» 9. September 2026 in Düsseldorf, NH Hotel City Nord
» Kosten: 450,- Euro netto zzgl. USt.

* Für Kommunen mit Beratungsvereinbarung 325,- Euro netto zzgl. USt., für alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer 450,- Euro netto zzgl. USt.

Abwassergebührenkalkulation in der Praxis

Es werden sowohl rechtliche als auch betriebswirtschaftliche Aspekte behandelt.

» 22. September 2026 in Münster, Hotel Kaiserhof
» Kosten: 325,- Euro netto zzgl. USt.*

Die Vollstreckung öffentlicher Abgaben bis hin zur Zwangsversteigerung

In diesem Online-Seminar werden rechtliche Grundlagen aus Zivil- und Verwaltungsrecht sowie systematische und praktische Vorgehensweisen bei Vollstreckungsmaßnahmen vermittelt.

» 6. Oktober 2026, online
» Kosten: 280,- Euro netto zzgl. USt.**

25. Abwassersymposium mit Richterinnen und Richtern des Oberverwaltungsgerichts für das Land Nordrhein-Westfalen

Gemeinsam mit Richterinnen und Richtern des Oberverwaltungsgerichts für das Land NRW wird auf unserem 24. Abwassersymposium die aktuell ergangene Rechtsprechung zu den verschiedenen Problemkreisen dargestellt und erörtert.

» 12. Oktober 2026 in Dortmund, Kongresszentrum
» Kosten: 325,- Euro netto zzgl. USt.*



Wasserrecht 2025 – Teil II

Teil II des Fachseminars zum Wasser-/Abwasserrecht unter Berücksichtigung der Rechtsprechung des OVG NRW.

Der Schwerpunkt liegt in der Abwasserbeseitigung, der Klärschlammentsorgung, der ortsnahen Niederschlagswasserbeseitigung und der Starkregenvorsorge.

» 3. November 2026 in Dortmund, Kongresszentrum
» Kosten: 325,- Euro netto zzgl. USt.*



Erfahrungsaustausch Gebäudereinigung

Austausch mit Branchenexperten über die aktuellen Marktumfeld- und regulatorischen Entwicklungen in der Gebäudereinigung. Nutzen Sie die Gelegenheit zum Networking.

» 17. November 2026 in Bielefeld, Steigenberger Hotel Bielefelder Hof
» Kosten: 80,- Euro netto zzgl. USt.

Toolbox Krisenkommunikation via Social Media

Präsenz-Workshop zur praxisorientierten Erarbeitung von Bausteinen

Bereiten Sie sich und Ihre Kommune auf die besondere Herausforderung der Krisenkommunikation über Social Media vor.

» geplant Herbst 2026 o. O.
» Kosten: 450,- Euro netto zzgl. USt.

---

* Für Kommunen mit Beratungsvereinbarung 325,- Euro netto zzgl. USt., für alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer 450,- Euro netto zzgl. USt.
** Für Kommunen mit Beratungsvereinbarung 280,- Euro netto zzgl. USt., für alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer 350,- Euro netto zzgl. USt.



Netzwerk Überflutungsschutz und Klimafolgenanpassung

Netzwerktreffen 2026

Bei diesem Netzwerktreffen werden die Themen Überflutungsschutz und Klimafolgenanpassung im Vordergrund stehen. In mehreren Vortragsblöcken werden Fachvorträge diskutiert und im Praxisteil spezielle Fragestellungen unter den Teilnehmenden erörtert.

- 16. Juni 2026 in Köln (geplant)
- Kosten: 450,- Euro netto zzgl. USt.*
  kostenfrei für Netzwerkmitglieder

Veranstaltung innerhalb der Beratungsvereinbarung Abwasserbeseitigung

Erfahrungsaustausche Abwasserbeseitigung der Städte, Gemeinden und Verbände

Die Kommunal Agentur NRW GmbH und die Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall (DWA) laden in diesem Jahr wieder alle nordrhein-westfälischen Städte und Gemeinden zu einem der vier gemeinsamen Erfahrungsaustausche Abwasserbeseitigung ein.

- 9. Juli 2026 in Dortmund, Kongresszentrum
  8. September 2026 in Bonn, Hotel Collegium Leoninum
  10. September 2026 in Münster, Hotel Kaiserhof
  15. September 2026 in Bielefeld, Steigenberger Hotel Bielefelder Hof
- kostenfrei für unsere Kundinnen und Kunden mit Beratungsvereinbarung Abwasserbeseitigung

---

PlattformKlima.NRW
Ein Angebot der Kommunal Agentur NRW

KlimaCafé.NRW

Erfahrungsaustausch der PlattformKlima.NRW für Klimaschutzmanagerinnen und -manager sowie Quereinsteigerinnen und -einsteiger im Klimaschutz in NRW, gefördert durch das MWIKE NRW.

- nächster Termin: 4. Mai 2026 (online)
- weitere Termine: 01.06.2026, 06.07.2026, 03.08.2026, 07.09.2026, 05.10.2026, 02.11.2026, 07.12.2026
- kostenfrei

EnergiemanagementDialog.NRW

Im Rahmen des Online-Erfahrungsaustausches der PlattformKlima.NRW werden Hilfestellungen für die Umsetzung des kommunalen Energiemanagements diskutiert.

- nächster Termin: 20. Mai 2026 (online)
- weitere Termine: 17.06.2026, 15.07.2026, 19.08.2026, 16.09.2026, 21.10.2026, 18.11.2026, 16.12.2026)
- kostenfrei

KlimaLabor.NRW

Erfahrungsaustausch der PlattformKlima.NRW zur Umsetzung im kommunalen Klimaschutz

- nächster Termin: 21. Mai 2026 (online)
- weitere Termine: 18.06.2026, 16.07.2026, 20.08.2026, 17.09.2026, 15.10.2026, 19.11.2026, 17.12.2026
- kostenfrei

PlattformKlima.NRW

Veranstaltungen Fachnetzwerk Fördermittel (FNF)

FNF-Schulungsreihen

Vergabepraxis

Nach der ersten Reihe zur Zuwendungspraxis im Jahr 2025 behandeln die Termine im Jahr 2026 schwerpunktmäßig die Themen Antragstellung und Bewilligung. Als neues Format kommen zwei Praxistermine hinzu, bei denen Expertinnen und Experten aus der kommunalen Praxis Erfahrungen austauschen.

- Termine (online): 13. Mai, 10. Juni, 8. Juli, 9. September, 9. Oktober 2026
- kostenfrei (nur für Mitglieder im Fachnetzwerk Fördermittel)

Zuwendungspraxis

Aufbauend auf der ersten Reihe zur Zuwendungspraxis im Jahr 2025 behandeln die Termine im Jahr 2026 schwerpunktmäßig die Themen Antragstellung und Bewilligung. Als neues Format kommen zwei Praxistermine hinzu, bei denen Expertinnen und Experten aus der kommunalen Praxis Erfahrungen austauschen.

- Termine (online): 7. Mai, 11. Juni, 17. September, 15. Oktober, 12. November 2026
- kostenfrei (nur für Mitglieder im Fachnetzwerk Fördermittel)

Fehlerkultur im Fördermittelmanagement

Die Referentin Katrin Koerth-Bartels und der Referent Ralph Ishorst, beide langjährige erfahrene Sachverständige aus Sicht eines Fördergebers, zeigen anhand verschiedener Praxisfälle Möglichkeiten auf, wie eine erfolgreiche Fehlerkultur in Ihrer Kommune aussehen kann.

- Termine (online): 16. Juni, 22. September, 1. Dezember 2026
- kostenfrei (nur für Mitglieder im Fachnetzwerk Fördermittel)

Fördermittelmanagement trifft Projektmanagement

Erfolgreiches Fördermittelmanagement basiert auf erfolgreichem Projektmanagement. Dadurch wird etwa die Einhaltung von Fristen leichter gewährleistet und Förderprojekte werden effizienter umgesetzt. Die Schulungsreihe stellt daher wesentliche Instrumente des Projektmanagements vor und erläutert die praxisnahe Umsetzung.
Referent ist Herr Helmut Reinsch, selbstständiger Trainer und Coach für Projektmanagement, Führung und Teamentwicklung mit Schwerpunkt Bau und öffentlicher Dienst.

- Termine (online): 25. Juni, 24. September, 19. November 2026
- kostenfrei (nur für Mitglieder im Fachnetzwerk Fördermittel)

14. FNF-Netzwerktreffen

Thema steht noch nicht fest.

- 13. Oktober 2026 in Dortmund, Kongresszentrum Dortmund
- kostenfrei (nur für Mitglieder im Fachnetzwerk Fördermittel)

FNF-Regionalkonferenzen

Erfahrungsaustausch zum Fördermittelmanagement und Vernetzung zwischen Kommunen

- jeweils kostenfrei:
- im Kreis Paderborn
  5. Mai 2026 in Bad Wünnenberg, Spanckenhof
- im Kreis Höxter
  6. Mai 2026 in Brakel, Bildungshaus Modexen
- im Kreis Euskirchen
  11. Mai 2026 in Schleiden, Rathaus
- im Kreis Warendorf
  20. Mai 2026 in Warendorf, Rathaus
- im Kreis Borken
  21. Mai 2026 in Gronau, Gebäude WZG, Ratssaal
- im Kreis Siegen-Wittgenstein
  21. Mai 2026 in Neunkirchen, Rathaus
- im Kreis Kleve
  12. Juni 2026 in Uedem, Rathaus, Ratssaal
- im Kreis Heinsberg
  17. Juni 2026 in Wassenberg, Rathaus, Sitzungssaal
- im Kreis Neuss
  22. Juni 2026 in Jüchen, Haus Katz
- im Ennepe-Ruhr-Kreis
  24. Juni 2026 in Schwelm, Kreisverwaltung





Seminare zum Thema kommunale Beschaffung mit Beteiligung der Kommunal Agentur NRW

Beschaffung von Feuerwehrfahrzeugen

Erfahren Sie mehr zu unserer Unterstützung bei der Ausschreibung von Feuerwehrfahrzeugen.

» 21. Mai 2026 und 18. November 2026, Präsenz-Seminare in Frankenthal
» Anmeldung und weitere Informationen über www.stc-massong.com

Ausschreibung und Vergabe von Verpflegungsleistungen in Schulen und Kitas

Das Seminar zeigt Kommunen, wie sie Verpflegungsleistungen für Schulen und Kitas optimal und rechtssicher ausschreiben, um eine qualitativ hochwertige, gesunde und wirtschaftliche Ernährung sicherzustellen.

» 8. September 2026, Präsenz-Seminar in Münster
» Anmeldung und weitere Informationen über Studieninstitut Münster: www.stiwl.de

Ausschreibung und Vergabe des Schülerspezialverkehrs

Bei Beförderungsdienstleistungen werden die Hauptleistungen wie die Hin- und Rückfahrten zu den Schulen sowie Sonderfahrten eingebunden. Dazu empfehlen wir bestimmte Vorgehensweisen bei Leistungsänderungen.

» 15. September 2026, Präsenz-Seminar in Münster
» Anmeldung und weitere Informationen über Studieninstitut Münster: www.stiwl.de

Kehrmaschine & Co. – kommunale Fahrzeuge und Geräte sicher beschaffen

Erfahren Sie mehr zu unserer Unterstützung bei der Ausschreibung von Kommunalfahrzeugen.

» 22. September 2026, Präsenz-Seminar in Münster
» Anmeldung und weitere Informationen über Studieninstitut Münster: www.stiwl.de

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



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

Für Ihre Kommune unser ganzes Know-how

- Organisation und Personal
- Wasserwirtschaft und Stadtentwicklung
- Ausschreibung, Vergabe und Beschaffung
- Rechtliche Beratung
- Information, Beratung, Netzwerk