

Abschlussbericht

Empfehlungen zur Aus- und Fortbildung im Rahmen der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens

- Stand 01. Oktober 2007 -

Gliederung:

- I. Sitzungen der Projektgruppe**
- II. Teilnehmer der Projektgruppensitzungen**
- III. Aufgaben der Projektgruppe**
- IV. Ziele der Arbeit der Projektgruppe**
- V. Zusammengefasste Arbeitsergebnisse**
 - 1. Einleitung
 - 2. Bildungsinhalte
 - 3. Zielgruppen
 - 4. Externe / Interne Fortbildung
 - 4.1 Externe Fortbildung
 - 4.2 Interne Fortbildung
 - 5. E-Learning
 - 5.1 Begriffe
 - 5.2 Vor- und Nachteile des E-Learning
 - 5.3 Voraussetzungen für das E-Learning
 - 6. Empfehlungen der Projektgruppe
- VI. Anhang**
 - Übersicht Lehrinhalte

I. Sitzungen der Projektgruppe

Die Arbeitssitzungen der Projektgruppe fanden am

28. November 2006

09. Januar 2007

25. Januar 2007

in Erfurt statt.

II. Teilnehmer der Projektgruppensitzungen

An den Projektgruppensitzungen haben teilgenommen:

Projektgruppenmitglieder:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| - Herr Joachim Bender | Thüringer Innenministerium |
| - Frau Yvonne Abraham | Stadt Jena |
| - Frau Claudia Böhm | Thüringischer Landkreistag |
| - Frau Lydia Böttcher | Stadt Mühlhausen |
| - Herr Frank Geißler | Verwaltungsgemeinschaft Geratal |
| - Herr Oliver Karls | Thüringer Verwaltungsschule |
| - Herr Rüdiger W. Kleppe | Verwaltungsgemeinschaft „Mittleres Schwarzatal“ |
| - Herr Dr. Oliver Laqua | Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung |
| - Frau Margit Räthe | Landkreis Saalfeld-Rudolstadt |
| - Frau Dr. Jacqueline Reichardt | Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung |
| - Herr Ulf Ryschka | Verwaltungsgemeinschaft Hermsdorf |
| - Herr Robert Scherf | Gemeinde- und Städtebund Thüringen |
| - Frau Ramona Sever | Kommunale Dienstleistungsgesellschaft Thüringen mbH |
| - Herr Prof. Dr. Stefan Zahradnik | Fachhochschule Nordhausen |

Projektbetreuung:

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| - Herr Klemens Bellefontaine | Mittelrheinische Treuhand GmbH |
| - Herr Hartmut Pfeiderer | Mittelrheinische Treuhand GmbH |
| - Frau Annett Deinert | Mittelrheinische Treuhand GmbH |

III. Aufgaben der Projektgruppe

Die Aufgabe der Projektgruppe bestand darin, festzustellen, welche Aus- und Fortbildungserfordernisse im Rahmen der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens in den Gemeinden entstehen werden und auf welche Weise und in welchem Umfang diesen Rechnung getragen werden kann.

IV. Ziele der Arbeit der Projektgruppe

Die Projektgruppe stellte sich das Ziel, eine Empfehlung zu erarbeiten, aus der hervorgeht, mit welchem Inhalt, in welchem Umfang und in welcher Weise Fortbildungsveranstaltungen im Rahmen der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens in Thüringen angeboten bzw. durchgeführt werden sollten und inwiefern der Einsatz des E-Learnings dabei hilfreich sein kann.

V. Zusammengefasste Arbeitsergebnisse

1. Einleitung

Die Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder hat sich bei ihrer Tagung am 21. November 2003 in Jena auf die Eckdaten für ein neues kommunales Haushalts- und Rechnungswesen verständigt. Im Zuge dessen stehen auch im Freistaat Thüringen Änderungen im Gemeindehaushaltsrecht an, mit denen in den nächsten Jahren das bisherige kameralistische Haushalts- und Rechnungswesen durch ein doppisches Haushalts- und Rechnungswesen abgelöst werden soll. Die damit verbundenen grundlegenden Veränderungen erfordern, dass alle Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung - Fachkräfte, aber auch Führungskräfte - qualifiziert werden. Schwerpunktmäßig befasst sich der nachfolgende Bericht mit den Inhalten und der Organisation der Fortbildung der Verwaltungsmitarbeiter / -innen während der Umstellungsphase vom alten auf das neue Haushalts- und Rechnungswesen. Anliegen der Projektgruppenmitglieder war es auch, Hinweise zur Neuausrichtung der Ausbildung zu geben. Die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter / -innen der kommunalen Verwaltungen wird in Thüringen von den nachfolgenden Bildungseinrichtungen durchgeführt:

Thüringer Verwaltungsschule in Weimar

- fachtheoretische Ausbildung und Prüfung der Anwärter / -innen des mittleren nichttechnischen Verwaltungsdienstes
- fachliche Ausbildung und Prüfung der den Beamten / -innen des mittleren und gehobenen Verwaltungsdienstes vergleichbaren Angestellten der allgemeinen Verwaltung
- Berufsausbildung „Fachangestellte / r für Bürokommunikation“
- Berufsausbildung „Verwaltungsfachangestellte / r“

Das Thüringer Innenministerium weist darauf hin, dass die Berufsausbildung „Fachangestellte/r für Bürokommunikation“ und die Berufsausbildung „Verwaltungsfachangestellte/r“ ab dem Schuljahr 2006 und 2007 voraussichtlich vollständig von den staatlichen berufsbildenden Schulen übernommen werden.

Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Gotha /

Fachbereich Kommunalverwaltung und staatliche allgemeine Verwaltung

- Studiengang „Dipl.-Verwaltungswirt/-in (FH)“, Laufbahnbefähigung für den gehobenen nicht-technischen Verwaltungsdienst

Fachhochschule Nordhausen / Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

- Bachelor-Studiengang „Public Management“ mit Erwerb der Laufbahnbefähigung für den gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst
- Master-Studiengang „Public Management & Governance“ mit Eröffnung des Zugangs zum höheren Dienst

Berufsakademie Gera

- Studiengang „Dipl.-Betriebswirt/-in (BA)“ mit der Vertiefungsrichtung „Management in öffentlichen Unternehmen und Einrichtungen“ (seit dem Wintersemester 2006 als Bachelor-Studiengang)

Staatliche berufsbildende Schulen (z. B. Weimar, Gera)

- Berufsausbildung „Fachangestellte/r für Bürokommunikation“
- Berufsausbildung „Verwaltungsfachangestellte/r“

Bereits seit einiger Zeit beinhalten die Lehr-, Ausbildungs- und Studienpläne der genannten Bildungseinrichtungen Themen des Neuen Kommunalen Finanzwesens. Sie werden jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt und längst nicht umfassend behandelt. Die Projektgruppe „Aus- und Fortbildung“ empfiehlt, die in der Anlage 1 zu diesem Bericht dargestellten Lerninhalte und -umfänge für die Fortbildung von Verwaltungsmitarbeitern/-innen als Orientierung bei der Aufstellung neuer Lehr-, Ausbildungs- und Studienpläne zu nutzen. Auch wenn die Ausbildungsgemeinden der Lernenden und Studierenden noch nicht bzw. noch nicht sofort auf das neue Haushalts- und Rechnungswesen umstellen, sollten die Bildungseinrichtungen ihre Lehrangebote zeitnah ergänzen, denn:

- es ist sehr wahrscheinlich, dass in der Zeit der Berufstätigkeit heutiger Absolventen/-innen eine Umstellung auf das neue Haushalts- und Rechnungswesen erfolgt,
- die Absolventen/-innen sollten auch in kommunalen Tochterorganisationen mit kaufmännischer Buchführung einsatzfähig sein,
- insbesondere Absolventen/-innen reformierter Studiengänge (z. B. „Verwaltungsmanagement“) werden bei einer Umstellung in ihren Ausbildungsgemeinden - ggf. als Mitglied einer Projektleitung - als Erste die neuen Regelungen in den Verwaltungen kommunizieren und anwenden müssen,

- eine rechtzeitige und langfristig angelegte Vorbereitung der Umstellung auf das Neue Kommunale Finanzwesen einschließlich der damit verbundenen Fortbildungsmaßnahmen ist der beste Garant für eine erfolgreiche Umstellung.

Neben der Ausbildung werden von den Bildungseinrichtungen - abgesehen von den berufsbildenden Schulen - Fortbildungen für Verwaltungsmitarbeiter/-innen durchgeführt. Die Angebote reichen von Tagesseminaren über längerfristige Fortbildungslehrgänge für Leitungs- und Führungskräfte bis hin zu Spezialausbildungen. Während kleinere Verwaltungen häufig auf solche und die Schulungsangebote Dritter, z. B. die Angebote von kommunalen Spitzenverbänden, Anbietern von Verwaltungssoftware oder Unternehmensberatungsgesellschaften zurückgreifen, entwickeln größere Verwaltungen vorwiegend eigene Qualifizierungskonzepte für ihre Mitarbeiter und schulen diese intern.

Die Mitarbeiterqualifizierung ist ein wesentliches Kriterium für die Akzeptanz der Reform des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens. Nur wenn die Ziele und die geänderten Arbeitsabläufe verstanden und die Potenziale gegenüber dem bisherigen System erkannt werden, werden die Neuerungen akzeptiert. Ziel der Schulungen muss es sein, den Mitarbeitern/-innen das Wissen zu vermitteln, das ihnen künftig die ordnungsgemäße und wirtschaftliche Erledigung ihrer Aufgaben ermöglicht.

Die Art und der Umfang der Mitarbeiterqualifizierung sind wesentlich bestimmt von der Größe und der Struktur der jeweiligen Verwaltung unter Berücksichtigung des Potenzials des eingesetzten Personals und der jeweils mit der Schulung verbundenen Zielsetzung, die sich wiederum an der inhaltlichen und zeitlichen Zielsetzung des Projekts unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit orientiert. Aus diesem Grund sind von den Gemeinden individuelle Aus- und Fortbildungskonzepte zu erarbeiten. Die Angaben in diesem Bericht - insbesondere die Zeitangaben zum Fortbildungsumfang - sind dafür als Orientierung gedacht. Mit Beginn der Planung der Aus- und Fortbildung sollten das vorhandene Wissen im Rahmen einer konzertierten Aktion aufgenommen und daraus der Aus- und Fortbildungsbedarf der einzelnen Mitarbeiter/-innen abgeleitet werden. Im Zusammenhang mit der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs sollte auch geprüft werden, ob organisatorische Veränderungen erfolgen und in welchem Zeitraum diese realisiert werden sollen. Da Kenntnisse zum neuen Haushalts- und Rechnungswesen nicht von allen Beschäftigten in einer Verwaltung in gleichem Maße benötigt werden, werden in diesem Bericht Zielgruppen benannt und deren Lernbedarfe inhaltlich und umfänglich dargestellt.

Besonderen Einfluss auf die Qualifizierung hat der Teilbereich Finanzsoftware, der neben der inhaltlichen auch die anwendungsbezogene Qualifizierung erforderlich macht. Dabei ist zu beachten, dass oft erst das inhaltliche Verständnis den fehlerfreien Umgang mit der Software ermög-

licht. Grundsätzlich sollte die anwendungsbezogene Qualifizierung zeitnah mit dem praktischen Einsatz der Software erfolgen.

2. **Bildungsinhalte**

Für die Aus- und Fortbildung werden folgende Themenkomplexe empfohlen:

- Grundzüge betriebswirtschaftlichen Denkens in der Verwaltung,
- Rechtliche Grundlagen,
- Grundlagen der Bilanzierung in einem kommunalen doppelischen Rechnungswesen,
- Haushaltsbewirtschaftung,
- Produktbildung,
- Doppische Buchführung im NKF,
- Besonderheiten der kommunalen Eröffnungsbilanz,
- Kosten- und Leistungsrechnung in der Kommune,
- Kommunaler Gesamtabchluss,
- Grundlagen der Jahresabschlussprüfung,
- Prüfung des kommunalen Jahresabschlusses,
- Dokumentation und Berichterstattung über die Abschlussprüfung, Qualitätssicherung,
- Jahresabschlussanalyse.

Je nach Vorbildung der einzelnen Mitarbeiter/-innen und nach Zugehörigkeit zu einer bestimmten Zielgruppe sind die einzelnen Abschnitte in Grundzügen oder vertiefend bzw. spezialisierend zu vermitteln. Eine Aufstellung mit ergänzenden Angaben hinsichtlich des Inhaltes und des Zeitumfangs der empfohlenen Themenkomplexe ist als Anlage 1 beigefügt. Konkrete Angebote, die aus dieser Aufstellung abgeleitet werden, sollten so aufgebaut sein, dass sie von den Verwaltungsmitarbeitern/-innen modular oder zielgruppenorientiert in Anspruch genommen werden können.

3. **Zielgruppen**

Als Zielgruppen wurden identifiziert:

- **die Verwaltungsspitze** (z. B. Landräte, Oberbürgermeister, Bürgermeister) **sowie die politischen Entscheidungsträger** (z. B. Kreistags- und Gemeinderatsmitglieder)

Die Vorabinformation der Verwaltungsspitze und der politischen Entscheidungsträger hat oberste Priorität. Diese Zielgruppe muss vor der von ihr zu treffenden Entscheidung, ob und wann in der Gemeinde von der Kameralistik auf die Doppik umgestellt wird, umfassend informiert sein über:

- die Ziele, die Chancen und den Nutzen des Neuen Kommunalen Finanzwesens
- die rechtlichen Grundlagen des neuen Haushalts- und Rechnungswesens
- die Neuerung in der Haushaltsplanung, der Haushaltsausführung und der Haushaltsrechnung
 - o Drei-Komponenten-Modell
 - o Haushaltssatzung / Haushaltsplan mit Ergebnisplan, Finanzplan und Teilplänen
 - o Produktrahmenplan / Kontenrahmenplan
 - o Haushaltsausführung
 - o Haushaltsausgleich / Haushaltssicherungskonzept
 - o Jahresabschluss / Gesamtabschluss
 - o Prüfung des Jahresabschlusses und des Gesamtabschlusses
 - o Bilanzanalyse.

Die Projektgruppe empfiehlt, für die politischen Entscheidungsträger komprimierte Informations- und Fortbildungsveranstaltungen anzubieten, die aufgrund des beruflichen Engagements der meisten Gemeinderats- bzw. Kreistagsmitglieder ggf. in den Abendstunden oder an Wochenenden stattfinden sollten.

- **die Projektleitung** (der Personenkreis, der den Umstellungsprozess in den einzelnen Gemeinden, Landkreisen, Verwaltungsgemeinschaften und Zweckverbänden steuert und begleitet)

Ist die Entscheidung für die Einführung der Doppik getroffen, sollte im nächsten Schritt die Projektleitung der jeweiligen Gemeinde, des Landkreises, der Verwaltungsgemeinschaft oder des Zweckverbandes geschult werden. Die Schulung dieser Zielgruppe sollte umfassend und detailliert in allen Fortbildungsinhalten erfolgen. Da die Mitglieder der Projektleitung die Gesamtverantwortung für die zielgerichtete Durchführung und die praktische Umsetzung des Projektes tragen, müssen sie in allen Fragen - sowohl den fachlichen als auch den organisatorischen -, die mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens zusammenhängen, auskunftsfähig und entscheidungssicher sein. Die Schwerpunkte der Fortbildung sollten insbesondere in den Bereich liegen, in denen zukünftig neue wesentliche bzw. zusätzliche Sachverhalte zu berücksichtigen sind, z. B. bei:

- der Haushaltsbewirtschaftung;

hier ergeben sich durch die Einführung des Konzeptes der Outputorientierung z. B. für die Aufstellung des Haushaltsplanes neue komplexe Erfordernisse (die Bildung von produkt- oder organisationsorientierten Teilplänen mit Teilergebnis- und Teilfinanzplänen sowie der Darstellung von produktorientierten Finanzdaten, für die wiederum die Festlegung von Produkten mit Produktbeschreibungen notwendig ist),

- der doppelten Buchführung im NKF;
durch die Einführung der Dreigliedrigkeit der Buchführung (Bilanz, Ergebnisrechnung, Finanzrechnung) und die periodengerechte Betrachtung des Ressourcenverbrauchs sind zukünftig zusätzliche Sachverhalte (z. B. das Buchen auf Bestandskonten sowie die Berücksichtigung von Abschreibungen, Zuführungen zu Rückstellungen und die Bildung von Rechnungsabgrenzungsposten) zu beachten und entsprechende Voraussetzungen (z. B. der Erwerb neuer Software) zu schaffen,
- der Aufstellung des kommunalen Gesamtabchlusses;
es sind Konsolidierungsrichtlinien zu erarbeiten, die die Kriterien festlegen, mit deren Hilfe bestimmt werden kann, unter welchen Umständen eine Tochterorganisation vollzukonsolidieren bzw. „at equity“ in den Gesamtabchluss einzubeziehen ist; ferner sind einheitliche Rechnungslegungsgrundsätze für die Gemeinde und die vollzukonsolidierenden Tochterorganisationen zu bestimmen und es ist die Art und der Umfang der vorzunehmenden Konsolidierungsbuchungen festzulegen.

Mit der Teilnahme an der Projektarbeit ist für die Mitglieder der Projektleitung eine weitere indirekte Qualifizierung verbunden (learning by doing).

- **die Fachkräfte in den Organisationseinheiten „Gemeindekasse“ und „Kassenbuchhaltung“** (bei dezentraler Buchhaltung zusätzlich die Haushaltssachbearbeiter der entsprechenden Bereiche der Gemeinde)
Dieser Zielgruppe sind insbesondere je nach Aufgabenbereich die entsprechenden rechtlichen Grundlagen einschließlich der dazugehörigen Verwaltungsvorschriften (Arbeitshilfen und Muster), Kenntnisse in der Haushaltsbewirtschaftung sowie kaufmännisches und buchhalterisches Wissen zu vermitteln.
- **die Mitarbeiter/-innen der Rechnungsprüfungsämter**
Zur Durchführung der den Rechnungsprüfungsämtern obliegenden Aufgaben sind detaillierte Kenntnisse in den rechtlichen Grundlagen, der Haushaltsbewirtschaftung, der doppelten Buchführung und der Aufstellung und Prüfung von Jahres- und Gesamtabchlüssen erforderlich, weshalb in diesen Bereichen die Schwerpunkte der Fortbildung zu setzen sind.
- **die Mitarbeiter/-innen der Rechtsaufsichtsbehörde**
Diese Zielgruppe ist zur Erfüllung ihrer Aufgaben, z. B. der Genehmigung von genehmigungspflichtigen Bestandteilen der Haushaltssatzung bzw. Genehmigung von Haushaltssicherungskonzepten, vorrangig in den rechtlichen Grundlagen und der Haushaltsbewirtschaftung zu schulen.

4. Externe / Interne Fortbildung

4.1 Externe Fortbildung

Bei externen Schulungen wird auf fremde Dozenten/-innen zurückgegriffen, die über ein breites und stets aktualisiertes Fachwissen sowie über pädagogische und didaktische Fähigkeiten verfügen sollten. Sie sollten darüber hinaus umfangreiche Kenntnisse hinsichtlich der praktischen Anwendung des zu vermittelnden Wissens besitzen.

Sofern externe Dozenten/-innen stets aktualisierte Unterlagen bereitstellen, insbesondere im Hinblick auf die noch nicht endgültig verabschiedeten Gesetzes- und Verordnungstexte, ist dies von großer Bedeutung, weil dadurch ein nicht unerheblicher Aufwand für die einzelne Verwaltung entfällt.

Nachteilig ist, dass externe Dozenten/-innen nicht oder nicht umfänglich mit den Besonderheiten der einzelnen Verwaltung vertraut sind und ggf. Probleme nicht erkennen, die im Rahmen der Fortbildung besprochen und gelöst werden könnten. Die Verwaltung kann die Berücksichtigung verwaltungsinterner Besonderheiten durch eine entsprechende Einweisung der externen Dozenten/-innen sicherstellen.

Wird die externe Schulung außerhalb der Verwaltung überörtlich durchgeführt, besteht die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit Mitarbeitern/-innen anderer Verwaltungen. Die Kosten für externe Schulungen lassen sich aufgrund von Angebotsanfragen von vornherein hinreichend exakt bestimmen. Durch die räumliche Trennung der Schulungs- von den Verwaltungsräumen wird sichergestellt, dass die Schulungsmaßnahmen nicht durch laufende Verwaltungstätigkeiten gestört werden.

Der für die Schulungen erforderliche Zeitaufwand und die erforderliche Freistellung der Mitarbeiter lassen sich zumindest mittelfristig absehen. Bei Einsatz externer Dozenten/-innen muss mittel- und langfristig kein eigenes Personal vorgehalten werden, ebenso kein Ersatz für Ausfallzeiten durch Urlaub oder Krankheit.

Aufgrund des vielfältigen Angebots an Aus- und Fortbildungsveranstaltungen obliegt es der Gemeinde, sich selbst einen Überblick über die Qualität der Dozenten/-innen und des Unterrichts zu verschaffen und dafür Sorge zu tragen, dass die gewünschten Inhalte vermittelt werden und die Dozenten/-innen zu den gewünschten Terminen verfügbar sind.

4.2 Interne Fortbildung

Bei internen Schulungen wird auf eigene Mitarbeiter/-innen zurückgegriffen, die im Vorfeld ihr Wissen selbst oder in externen Schulungen erworben haben. Aufgrund der Fortentwicklung des Haushalts- und Rechnungswesens ist es erforderlich, dass die als Dozent eingesetzten Mitarbeiter/-innen ihr Wissen stets aktualisieren. Bei der Auswahl der Dozenten/-innen ist nicht nur auf deren Sachwissen zu achten, sondern insbesondere auch auf deren Akzeptanz bei den anderen Mitarbeitern/-innen.

Vorteilhaft ist, dass Mitarbeiter/-innen aus der eigenen Verwaltung, die als Dozenten eingesetzt werden, in den Schulungen auf die internen Besonderheiten der Verwaltung eingehen können und dass sie zwischen den einzelnen Aus- und Fortbildungsveranstaltungen für die Rückfragen der anderen Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Nachteilig ist, dass sie in der Regel nicht über pädagogische und didaktische Erfahrungen verfügen und dass oft Kenntnisse darüber, wie bestimmte Sachverhalte in anderen Verwaltungen behandelt werden, fehlen.

Beim Einsatz eigener Referenten/-innen kann von Anfang an dem Bedarf der Verwaltung Rechnung getragen werden. Sowohl der Inhalt und der organisatorische Ablauf als auch der zeitliche Umfang der Fortbildungsmaßnahmen und ggf. Möglichkeiten zur Überprüfung der Zielerreichung können exakt vorgegeben und geplant werden. Durch eine die gesamte Maßnahme begleitende Kontrolle der Einhaltung der vorgegebenen Prämissen können die Kosten in einem wirtschaftlich vertretbaren Rahmen gehalten werden. Ein nicht unerheblicher Aspekt der Aus- und Fortbildung durch eigene Mitarbeiter sind die Erstellung und ständige Aktualisierung der Schulungsunterlagen, sofern diese nicht im Rahmen einer Kooperation mit einem Bildungsträger von diesem zur Verfügung gestellt werden. Sofern Schulungsräume und Technik zur Verfügung gestellt werden müssen, muss die einzelne Verwaltung prüfen, ob sie über diese Kapazitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht während der gesamten Dauer der Aus- und Fortbildungsmaßnahme verfügt. Diesbezügliche Nachteile kleiner Verwaltungen können z. B. durch die Bildung von Projektgemeinschaften mit anderen Verwaltungen ausgeglichen werden.

5. E-Learning

5.1 Begriffe

E-Learning (electronic learning, elektronisch unterstütztes Lernen) ist Lernen unter Einbezug von elektronischen Kommunikationsmitteln und Medien, indem PCs, CD-ROMs, das Internet oder ein Intranet eingesetzt werden. E-Learning-Projekte setzen zur Durchführung von Lernangeboten Computer in der Vorbereitungsphase (Kursauswahl, Lehrmaterialentwicklung) bzw. Nachbereitungsphase (Kursevaluierung, Transferunterstützung) ein.

Durch die Kombination und wechselnde Abfolge des E-Learning in Form von Online-Sitzungen in Gruppen von etwa fünf bis sechs Lernenden mit Präsenzveranstaltungen vor Ort, diese Kombination wird „Blended-Learning“ genannt, werden Selbstlernphasen und Lernabschnitte mit Diskussionen und Meinungs austausch mit dem Lehrenden und den Mitlernern verbunden. Neben einer Lernplattform und geeigneten Lerninhalten ist dafür zwingend die Verwendung eines Konferenzsystems als „virtuelles Klassenzimmer“ und der Einsatz von entsprechend geschulten Dozenten/-innen, die als Tele-Tutor oder Tele-Coach den virtuellen Unterricht durchführen, erforderlich. Während die Selbstlernphasen der Wissensvermittlung dienen, unterstützen die Online-Sitzungen die Wissensvertiefung durch synchrone Kommunikation und Gruppenarbeiten. Für jede Online-Sitzung wird zu einem vorher festgelegten Thema eine Arbeitsmappe im „virtuellen Klassenzimmer“ hinterlegt, die während der Sitzung als Arbeitsgrundlage dient. Die Lernenden können in Foren selbständig Beiträge sowie Hinweise zu weiterführender Literatur einstellen und durch E-Mail-Kommunikation und Chatforen Kontakt zum Tutor und zu den Mitlernern halten. Nach jeder Online-Sitzung werden Leistungsüberprüfungen und Erfolgskontrollen mittels entsprechend aufbereiteter Übungsfälle durchgeführt. Diese werden von den Lernenden eigenständig bearbeitet und dem Tutor oder den Mitlernenden zur Korrektur per E-Mail übersandt.

5.2 Vor- und Nachteile des E-Learning

Vorteile

- E-Learning kann orts- und zeitunabhängig erfolgen.
- Der Lernprozess kann individuell gestaltet werden.
- E-Learning ist kostengünstig, soweit die entsprechenden Programme bereits am Markt verfügbar sind.
- Lernerfolgskontrollen sind möglich.

Nachteile

- Der Lernende bekommt während des Lernens keine motivierenden und das Verständnis fördernden Aufmerksamkeitssignale von Lehrenden und Mitlernenden.
- Nachfragen der Lernenden an Tutoren müssen schriftlich erfolgen und können in der Regel nur zeitversetzt beantwortet werden; der Lernprozess wird in diesem Fall unterbrochen.
- Für den Lernenden besteht nur in begrenztem Maß die Möglichkeit, Unverstandenes zu hinterfragen und Lerninhalte zu diskutieren.
- Oft besteht nur eine geringe Bereitschaft, außerhalb der Arbeitszeit bzw. zusätzlich zur täglichen Arbeit zu lernen, d. h. E-Learning als individuelle Möglichkeit der Fortbildung neben der eigentlichen Berufstätigkeit kann nur in begrenztem Maß realisiert werden.

5.3 Voraussetzungen für das E-Learning

- Jede/r Mitarbeiter/-in muss über einen geeigneten PC-Arbeitsplatz verfügen.
- Die Mitarbeiter/-innen müssen im Umgang mit dem PC vertraut sein.
- Die Mitarbeiter/-innen müssen bereit sein, mit dem PC zu lernen.
- Jede/r Mitarbeiter/-in muss ein persönliches Zeitmanagement organisieren.
- Das E-Learning verlangt nach Disziplin und Selbstverantwortung der Mitarbeiter/-innen.
- Der Lernstoff muss sich für das E-Learning eignen; er muss selbsterklärend aufbereitet werden.

6. Empfehlungen der Projektgruppe zu Fortbildungsveranstaltungen

Die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens und die damit verbundene Umstellung des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens von der Kameralistik auf die Doppik ist ein umfassender, vielschichtiger Prozess. Alle Mitarbeiter/-innen der öffentlichen Verwaltung sollten im jeweils angemessenen Umfang - der wie bereits erwähnt durch den Grad der Vorbildung, das zukünftig zu bearbeitende Aufgabengebiet oder die zukünftige Position des Mitarbeiters in der Verwaltungsstruktur bestimmt werden kann - durch Informations- und Schulungsveranstaltungen in diesem Prozess begleitet und weitergebildet werden. Die Projektgruppe „Aus- und Fortbildung“ des NKF-Projektes Thüringen stellte sich das Ziel, Empfehlungen zur Aus- und Fortbildung zu erarbeiten. Wichtigstes Ergebnis sollte eine Empfehlung zu Inhalten, Umfang sowie Art und Weise von Fortbildungsveranstaltungen und zu einem möglichen Einsatz von E-Learning sein.

Die Projektgruppe empfiehlt, grundsätzlich frühzeitig - ca. ein Jahr vor dem geplanten Wechsel - in den Umstellungsprojekten der einzelnen Gemeinden, Landkreise, Verwaltungsgemeinschaften und Zweckverbände mit der Durchführung von Informations- und Schulungsveranstaltungen zu beginnen. An die Bildungseinrichtungen und die Anbieter von Schulungen wird in diesem Zusammenhang appelliert, kurzfristig Fortbildungsangebote zu erarbeiten. Wenn sich eine Gemeinde, ein Landkreis, eine Verwaltungsgemeinschaft oder ein Zweckverband für den Umstieg auf die Doppik entscheidet, sind innerhalb relativ kurzer Zeit alle Beschäftigten umfangreich fortzubilden. Dafür ist eine gründliche Planung erforderlich. Im Einzelnen müssen:

- Fortbildungstermine festgelegt werden, trotz derer der laufende Dienstbetrieb sichergestellt ist,
- Fortbildungsinhalte und -ziele bestimmt werden,
- Kosten ermittelt sowie Aufwendungen und Ausgaben geplant und genehmigt werden,
- Räumlichkeiten, Technik und Schulungsunterlagen bereitgestellt werden,
- Referenten/-innen beauftragt werden.

Insbesondere die Bereitstellung der finanziellen Mittel erfordert einen nicht unerheblichen Zeitvorauslauf. Nach der Empfehlung der Projektgruppe sollten Mitarbeiterschulungen in Gemeinden, Landkreisen, Verwaltungsgemeinschaften und Zweckverbänden, die zum 01. Januar 2009 oder zum 01. Januar 2010 auf die Doppik umstellen möchten, bereits Ende 2007 / Anfang 2008 beginnen. Zu beachten ist, dass erst dann, wenn die dafür geplanten Aufwendungen und Ausgaben genehmigt sind, konkrete Maßnahmen eingeleitet werden können.

In einem ersten Schritt sollte in einer Einführungsveranstaltung den Mitarbeitern ein Überblick über das Neue Kommunale Finanzwesen gegeben werden. Die Mitarbeiter sollten ferner über den organisatorischen Ablauf der geplanten Fortbildungsmaßnahmen und über die für sie zutreffenden Lerninhalte und Lernziele (z. B. abzulegende Prüfungen oder zu erreichende Abschlüsse), informiert werden. Die Einführungsveranstaltung kann genutzt werden, um die Personen vorzustellen, die als Ausbilder/-innen oder Referenten/-innen beauftragt wurden. Es sollte nicht versäumt werden, auch Mitarbeiter, die sich in Elternzeit oder im Sonderurlaub befinden, zu dieser Veranstaltung einzuladen und es sollte ihnen die Gelegenheit gegeben werden, an den Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen, um ihre Wiedereingliederung jederzeit ohne zusätzlichen Aufwand zu ermöglichen.

Während der Fortbildungsmaßnahme sollten den Mitarbeitern/-innen Skripte zur Verfügung gestellt werden, die den jeweils aktuellen Stand der Diskussion und der Gesetzgebung berücksichtigen. Außerdem ist es hilfreich, eine Sammlung wichtiger Begriffe mit ihren Definitionen, Tipps zu weiterführender Literatur oder Hinweise zu bereits durchgeführten Praxisprojekten bereit zu stellen.

Engagierten Mitarbeitern, die nach Feierabend in der Verwaltung oder zu Hause lernen wollen, sollten entsprechende Möglichkeiten eingeräumt werden und es sollten Anreize geschaffen werden, damit diese Möglichkeiten in Anspruch genommen werden. Mitarbeiter, die diese Gelegenheit nutzen, sichern sich für die Zukunft Potenzial für den Umstieg, den Aufstieg und die Beschäftigungsfähigkeit, da sie aufgrund ihres umfangreicheren Wissens flexibel einsetzbar sind.

Fortbildungen für Mitarbeiter/-innen der öffentlichen Verwaltung im Rahmen der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens sollten in Form von Präsenzveranstaltungen stattfinden, in denen die Referenten/-innen im direkten Kontakt zu den Verwaltungsmitarbeitern/-innen den Lernstoff vermitteln bzw. mit ihnen gemeinsam die neuen Kenntnisse erarbeiten. Für die Veranstaltungen sind von den Verwaltungen geeignete Räumlichkeiten im eigenen Haus, bei den beauftragten Fortbildungspartnern oder in externen Schulungs- oder Tagungsstätten bereit zu stellen.

Das E-Learning ist nach Ansicht der Projektgruppe für die Wissensvermittlung im Rahmen eines NKF-Projektes nur bedingt geeignet. Aufgrund der genannten Voraussetzungen, die geschaffen werden müssen, um das elektronisch unterstützte Lernen durchführen zu können, und in Anbetracht der aufgeführten Nachteile, die das E-Learning mit sich bringt, muss angenommen werden, dass der Lernerfolg in höchstem Maße von den individuellen Möglichkeiten und Fähigkeiten der Lernenden abhängt. Darüber hinaus besteht beim E-Learning nicht die Möglichkeit, in größeren Gruppen zu lernen, was im Hinblick auf die Vielzahl der Mitarbeiter, die zu schulen sind, als äußerst ungünstig angesehen wird. Um zeitlich ebenso viele Mitarbeiter weiterzubilden, wie dies bei der Durchführung von Präsenzveranstaltungen möglich ist, sind zudem weit mehr Ausbilder/-innen bzw. Tutoren/-innen erforderlich.

Abschließend wird empfohlen, alle Mitarbeiter/-innen der Verwaltung und die interessierte Öffentlichkeit über den Verlauf und die aktuelle Entwicklung eines gemeindlichen Einführungsprojektes „Neues Kommunales Finanzwesen“ regelmäßig in kurzen Informationsveranstaltungen oder durch Veröffentlichungen (z. B. im Intranet, in der Tagespresse oder durch Informationsbriefe) zu informieren.
