

teamgeist

Informationen aus erster Hand für Landräte, Oberbürgermeister, Bürgermeister, Betriebsleiter und Geschäftsführer in der Kommunalwirtschaft

09

Ausgabe
_01_2017

Inhalt:

- _teamsafety_ unterstützt bei der Erfüllung der DGUV Branchenregel Abfallsammlung
- _Neues zu Auswahl- und Zuschlagkriterien - Teil 1 -
- _Effizientes kommunales Fördermittelmanagement schafft Handlungsspielraum für Ihre Kommune
- _Personalmanagement der öffentlichen Hand - Praktischer Umgang mit den bevorstehenden Herausforderungen
- _OLG Köln - Eigentum ist Eigentum bleibt Eigentum
- _Erfolgreicher Intensivworkshop „Einsatzleiter Müllabfuhr“ in Mannheim

Betrieb und Logistik

teamsafety unterstützt bei der Erfüllung der DGUV Branchenregel Abfallsammlung

Die Veröffentlichung der DGUV-Regel 114-601 für die Abfallsammlung hat die Aufmerksamkeit der operativen Betriebe wieder verstärkt auf den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung gelenkt.

Obgleich die neue Branchenregel in dieser Hinsicht nichts wesentlich neues enthält, sondern vor allem Vorgaben, die bisher auf verschiedene Quellen verteilt waren, zusammenfasst, führt sie allen Verantwortlichen vor Augen, dass die bisherige oft etwas sorglose Handhabung der Unfallverhütung in der Abfallsammlung nicht zeitgemäß ist. Die regelmäßigen Meldungen über tödliche Unfälle beim Rangieren mit Abfallsammelfahrzeugen (2016: 11 Fälle, 2017: 2 Fälle) tun ihr übriges.

Zahlreiche Betriebe haben bereits erste Schritte unternommen, andere stehen noch ganz am Anfang ihrer Bemühungen und einige wenige sind bereits beim Abschluss der Umsetzung der Vorgaben. Sicher ist dabei, dass die Vermeidung von Gefahrenquellen in der Abfallsammlung einen kontinuierlichen Prozess erfordert und sich nicht auf das Thema Rückwärtsfahren beschränkt. Zahlreiche an-

dere Gefährdungen, die üblicherweise nicht direkt zu Unfällen führen, wie schlechte Bodenverhältnisse an den Aufstellorten, Schwellen, Stufen, Rampen, mangelhafte Beleuchtung etc. müssen ebenfalls im Sinne der Beschäftigten und des Betriebes minimiert werden.

Elefanten muss man in Scheiben essen

Für manchen Verantwortlichen stellt sich die Gefährdungsbeurteilung und -vermeidung in Bezug auf Rückwärtsfahren als fast unbezwingbare Aufgabe dar. Geringschätzen darf man diese tatsächlich nicht. Nach unserer Erfahrung erfolgen auf jeder Hausmülltour 20-30 Rückwärtsfahrten, in einigen Betrieben liegt diese Zahl weitaus höher. Bei einer Stadt von 100.000 Einwohnern kommen so schnell 1.000 bis 1.500 Rückwärtsfahrstellen zusammen. Glücklicherweise verlangt niemand, diese sämtlich in den nächsten paar Wochen aus der Welt zu schaffen. Wichtig ist jedoch, dass der Betrieb sehr bald entschiedene Maßnahmen verabschiedet UND umsetzt, um das Problem anzugehen und den möglichen Vorwurf zu vermeiden, die Vorgaben der Unfallversicherer nicht ernst genug zu nehmen.

Gebot der Stunde ist daher, zunächst einen Überblick über die vorhandenen Rückwärtsfahrstellen zu bekommen. Anschließend müssen Gründe und Möglichkeiten der Vermeidung ermittelt und umgesetzt werden.

Für die Identifizierung der Rückwärtsfahrstellen gibt es unter-

Fortsetzung auf Seite 2

Vorwort:

Liebe Leserin, lieber Leser,

- `_teamsafety_` als Antwort auf die neuen Anforderungen an das Rückwärtsfahren,
- das kommunale Papierkonsolidierungsprogramm (PKP) für die PPK-Mitnutzung nach dem neuen VerpackG,
- Strukturiertes Übergabemanagement zur Sicherung des Know how's scheidender Mitarbeiter und
- Förderprogrammmanagement als Finanzierungsquelle für kommunale Projekte

sind einige unserer Beispiele für neue Dienstleistungen und Produkte im Jahr 2017.

Die Anforderungen der Kommunalbetriebe werden komplexer, unsere Dienstleistungen und Produkte tun dies ebenso.

- Stadtbildpflege Kaiserslautern seit Januar erfolgreich am Start,
- Rekommunalisierung der Abfallwirtschaft im Landkreis Bad Kreuznach in der Umsetzung,
- Interimsmanagement beim Amt für Abfallwirtschaft in Karlsruhe erfolgreich gestartet und
- 1. Betriebsjahr der IKZ in der Abfallwirtschaft Mayen-Koblenz und des neuen Abfallwirtschaftskonzeptes erfolgreich abgeschlossen,

hinter erfolgreichen Produkten der teamwerk stehen erfolgreiche Projekte, die die kommunale Familie stärken und nach vorne bringen.

Allen Beispielen gemeinsam ist das Zusammenwirken engagierter und kompetenter Mitarbeiter/innen. Deren dauerhafte Bindung und die Rekrutierung und Aufbau neuer Nachwuchskräfte ist der entscheidende Erfolgsfaktor der kommenden Jahre, auch für die öffentliche Hand.

Vor diesem Hintergrund empfehle ich die Lektüre unseres Fachbeitrages „Personalmanagement der öffentlichen Hand“ auf Seite 5/6.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine gute und erfolgreiche Zeit.

Herzlichst Ihr



Bernd Klinkhammer

Fortsetzung von Seite 1

schiedliche konventionelle Verfahrensweisen, über die bereits Erfahrungswerte vorliegen. Kernstück hier ist immer die manuelle Erfassung der Rückwärtsfahrstellen durch den Fahrer, das Ladepersonal oder eine zusätzliche, zu diesem Zweck abgestellte Person. Auch hat sich schon mancher erfahrene Einsatzleiter oder Einsatzleiterin tagelang über den Stadtplan gebeugt, um auf Grund eigener Ortskenntnisse die kritischen Stellen zu identifizieren. Die Ergebnisse dieser Bemühungen sind erfahrungsgemäß eher durchwachsen. Fahrer und Lader sind mit ihren regulären Aufgaben meist zu beschäftigt, um Formulare ausfüllen zu können. Selbst für eine Begleitperson ist es nicht einfach, in der Hektik des Sammelgeschäftes valide und vollständige Daten zu erfassen, wie der Autor selbst feststellen durfte.

Vor diesem Hintergrund hat die `_teamwerk_`AG sich gefragt, wie man unter Einsatz von mobiler Telematik die Aufnahme der Gefährdungen effizienter und zuverlässiger durchführen kann. Herausgekommen ist dabei unser Produkt `_teamsafety_`, welches sich in drei Stufen unterteilt.

Stufe 1: Technikeinsatz plus „human touch“

In der ersten Stufe, der Identifikation der Rückwärtsfahrstellen, statten wir die Abfallsammelfahrzeuge des Betriebes temporär mit einem mobilen Erfassungsgerät (Tablet) aus, welches während des Einsatztages laufend die GPS-Position des Fahrzeugs aufzeichnet. Kommt das Fahrzeug an eine Rückwärtsfahrstelle, so fügt der Fahrer über eine übersichtliche und ergonomische Bedieneroberfläche einige wenige Angaben wie Häufigkeit des Rückwärtsfahrens an dieser Stelle, Grund, Art der Straße und vor allem seine / ihre eigene Einschätzung der Gefährlichkeit der Situation zu. Die Eingabe dauert nur wenige Sekunden und ermöglicht doch wesentliche Erkenntnisse, die kein technisches System allein ermitteln könnte. Die Einbeziehung des Fahrers oder der Fahrerin steht übrigens im Einklang mit dem dringenden Rat der Versicherungsträger, die Beschäftigten in die betrieblichen Bemühungen um Gefährdungsvermeidung einzubeziehen.

Die Erfassung während der laufenden Tour ist jedoch nur die halbe Miete. Bei der anschließenden Auswertung der gewonnenen Daten durch die `_teamwerk_`AG, für die wir einen eigens entwickelten Algorithmus verwenden, erzeugen wir eine übersichtliche und praktisch einsetzbare Übersicht der erfassten Rückwärtsfahrstellen. Die übergebene Dokumentation enthält zum einen ein Tabellenwerk mit Angaben über Straßennamen, Länge der Rückwärtsfahrt etc. und zum anderen eine digitale Karte, die alle erfassten Stellen übersichtlich anzeigt. Als Ergebnis erhält der Betrieb so eine umfangreiche Dokumentation der Gefahrenstellen, die es ihm ermöglicht, den Grad der Gefährdung und den Umfang der anstehenden Aufgabe einzuschätzen. Der Risikoeinschätzung des Fahrers fügen wir zudem unsere eigene Risikobewertung für jeden Gefahrenpunkt zu, welche Grundlage für die Priorisierung des weiteren Vorgehens ist.

Stufe 2: Hand- (und Fuß)arbeit

In Stufe 2, die der Betrieb optional beauftragen kann, nehmen wir für eine bestimmte Anzahl der als vorrangig eingestuften Gefahrenstellen eine eigene Vor-Ort-Aufnahme vor. Hierzu suchen wir die

ausgewählten Punkte im Sammelgebiet auf und machen uns ein eingehendes Bild von der Situation. Rückfahrtstrecken und Straßenbreiten werden ausgemessen, Vermeidungsoptionen geprüft und Gefährdungsfaktoren identifiziert, die für die weitere Bearbeitung wesentlich sind. Herrscht intensiver Fußgängerverkehr? Gibt es Schulen, KiTa oder Spielplätze? Ist die Straße einsehbar oder wird die Sicht durch Vegetation versperrt? Wie zeigen sich Verparkungssituation und Beschaffenheit der Straßenoberfläche? Ergebnis dieser Stufe ist eine umfassende Dokumentation der ausgewählten Rückwärtsfahrstellen und eine erste Benennung möglicher Lösungsansätze.

Stufe 3: Die Stunde der Wahrheit/Der krönende Abschluss

All die geschilderten Anstrengungen wären nutzlos, wenn die Ergebnisse unbeachtet als Ordner im Schrank oder Dateien auf dem Server enden würden. Keine Gefährdung wäre vermieden, kein Versicherungsträger würde im Ernstfall zufrieden gestellt werden.

Daher müssen nun die vielen kleinen und großen Gefährdungspotentiale beiseite geschafft oder zumindest so gestaltet werden, dass zukünftig für die Beschäftigten und unbeteiligte Dritte eine Gefährdung weitgehend ausgeschlossen wird. Hierzu gehört eine Reihe von Maßnahmen. Unnötiges Rückwärtsfahren kann dort per Dienstanweisung unterbunden werden, wo es ausschließlich der Zeitersparnis oder Bequemlichkeit dient. Behälterstandorte können verlegt werden, Übereinkünfte mit Anwohnern geschlossen werden, das eine oder andere Hindernis versetzt werden.

Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist langwierig und führt den Betrieb teilweise an die Grenze seiner Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten. Vieles ist ohne das Zutun anderer Verwaltungseinheiten (Tiefbauamt, Ordnungsamt, Planungsamt) nicht möglich; Abfallsatzungen müssen eventuell angepasst und bauliche Veränderungen herbeigeführt werden und manche Diskussion um die Bereitstellung von Behältern durch die Bürger wird auf höchste lokalpolitische Ebene gehoben werden, wobei wir dem Betrieb durch unsere Expertise und ein zielorientiertes und effizientes Projektmanagement gerne zur Seite stehen.

Bangemachen gilt nicht/Aller Anfang ist leicht

Der Umfang der anstehenden Aufgabe ist groß und mancher Verantwortliche ist schon voller Sorge bei dem Gedanken daran. Manche halten den erzeugten Aufwand auch heute noch für unverhältnismäßig, wobei zu bedenken ist, dass die potentielle Gefährdung angesichts von über 10.000 Abfallsammelfahrzeugen, die täglich unterwegs sind, keine Einbildung ist.

Zum Schluss der Lichtblick: Die Aufgabe mag groß sein, aber sie ist zu bewältigen. Wenn auch Sie einen schnellen und effizienten Einstieg in die Lösung wollen, kontaktieren Sie uns.

Ihr Ansprechpartner:



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Cornelius Schürer
Tel. 0621 - 59595-90

Recht

Neues zu Auswahl- und Zuschlagskriterien - Teil 1 -

Bei den öffentlichen Auftraggebern setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass eine Vergabe nur nach dem Preis problematisch sein kann. Daher versuchen sie, neben dem Preis weitere Zuschlagskriterien aufzustellen und zu bewerten. Das ist grundsätzlich auch richtig, denn § 58 VgV sieht vor, dass das wirtschaftlichste Angebot dasjenige mit dem besten Preis-/Leistungsverhältnis sein soll.

Streng genommen ist daher eigentlich die Zuschlagsformel nur $Z = L/P$ (einfache Richtwertmethode). Bei der Anwendung dieser Zuschlagsformel ist es wichtig, eine Preisobergrenze zu definieren, da es nach der aktuellen Rechtsprechung in diesen Fällen per se keine unwirtschaftlichen Angebote geben kann. Kritisiert wird an dieser Formel, dass diese keine Gewichtung von Preis und Leistung ermöglicht. Abhilfe kann hier auch nicht dadurch erfolgen, dass L und P gewichtet werden. Diese Gewichtung neutralisiert sich nämlich mathematisch:

$$Z = \frac{60\% \times L}{40\% \times P} = \frac{3 \times L}{2 \times P} \quad \frac{2}{3} Z = \frac{L}{P}$$

Daher findet man in der Praxis häufig die Formel $Z = 70\% \times P + 30\% \times L$.

Entscheidet man sich für die zuletzt genannte Zuschlagsformel, besteht die nächste Herausforderung darin, den Angebotspreis in ein Punktesystem zu übersetzen. Klar unzulässig wäre es hier zum Beispiel mit Stufensystemen zu arbeiten, weil dadurch nicht jeder Preisunterschied äquivalent in den Bewertungspunkten abgebildet wird (lesenswert hierzu Vergabekammer München, Beschluss v. 30.08.2016 – Z3-3-3194-1-28-07/16).

In der Praxis hat man sich mit Interpolationsmethoden geholfen (günstigstes Angebot erhält volle Punktzahl, das teuerste Angebot erhält 0 Punkte, die übrigen Angebote werden entsprechend eingereiht). Hierzu führt jetzt das OLG München in der genannten Entscheidung im dritten Leitsatz aus:

„Es bestehen grundsätzliche Bedenken, ob durch eine Umrechnung des Angebotspreises in Wertungspunkte mit den gängigen Interpolationsmethoden eine Ermittlung des besten Preis-Leistungs-Verhältnisses gem. § 127 Abs. 1 GWB in vergaberechtskonformer Weise erfolgen kann.“

Es ist also höchste Sorgfalt bei der Auswahl der Zuschlagsformel und der Methodik der Umrechnung des Preises in Bewertungspunkte an den Tag zu legen. Wir helfen Ihnen gerne dabei!

Im nächsten teamgeist berichten wir über die Anforderungen an die inhaltliche Ausgestaltung einer Bewertungsmatrix.

Ihr Ansprechpartner:



RA Martin Adams, Mag. rer. publ.
Tel. 0621 - 59595-12

Betriebswirtschaft

Effizientes kommunales Fördermittelmanagement schafft Handlungsspielraum für Ihre Kommune

Nicht immer einfach

Das Thema Fördermittelmanagement stellt teilweise eine sehr große Herausforderung dar. Es wirkt oft undurchsichtig und weit von einem selbst entfernt; gemacht von bürokratischen Systemen, zu denen man keinerlei Bezug hat und gespickt mit undurchsichtiger Förderpolitik. Es stellt sich insbesondere die Frage: Welches Förderprogramm ist für mich überhaupt das Richtige?

Kaum anders ist es bei der Verwirklichung von guten Ideen für regionale Projekte! Bürokratie, komplizierte Antragstellung, wenig funktionale Mittelverwaltung und Abrechnung werfen ebenfalls Probleme auf. Vielleicht standen Sie schon einmal vor der Aufgabe, einen Antrag auf Mittelzuwendung zu stellen. Oft fehlt die Transparenz, wer für welche Mittel zuständig ist. Wo kann der Antrag gestellt werden? Was für „Fallen“ können im Antrag lauern, die zu einer Ablehnung führen können? Wie geht es weiter, wenn der Antrag erfolgreich war, aber die Herausforderung der Umsetzung nun vor einem liegt? Wie erfolgen die Prüfungen durch die Behörden und was muss bei der Abrechnung der Mittel in jedem Fall beachtet werden?

Da das Fördermittelmanagement sehr komplex ist und hohe Anforderungen an die Bewerber stellt, müssen für eine erfolgreiche Mittelakquisition und eine effektive Projektimplementierung umfangreiche, teils theoretische Kenntnisse sowie praktische Fähigkeiten vorhanden sein. Auf der Basis der langjährigen Erfahrung von Fördermittelexperten können Führungskräfte und Mitarbeiter verschiedener Entscheidungs- und Verwaltungsebenen optimal auf die Mittelbeschaffung und ihre Zusammenarbeit mit den jeweiligen supranationalen und nationalen Institutionen im Bereich der Förderpolitik vorbereitet werden.

Mehr Chance als Herausforderung

Besonders die Kommunen stehen vor der Herausforderung, als erster Ansprechpartner vor Ort Lösungen zur Bewältigung der Herausforderungen unserer Zeit zu finden. Dabei stehen oft die Bereiche Verkehrsinfrastruktur, Bildungseinrichtungen, Integration von Flüchtlingen, Sport- und Freizeitinfrastruktur, Informationsinfrastruktur, Wasser- und Abwasserinfrastruktur sowie Kultur im Fokus. Hier sind die Kommunen gefragt im Zusammenspiel mit Bürgern, Unternehmen und anderen Akteuren Antworten zu finden und neue Wege erfolgreich zu beschreiten. Die kommunalen Vorhaben sind dabei an die Finanzlage und die personellen Ressourcen geknüpft. Hier einen größeren Gestaltungsraum zu erhalten und gleichzeitig Kommunalverwaltungen zu entlasten, fördert die Zusammenarbeit der Akteure und schafft neue Möglichkeiten der Umsetzung. Dies ist wichtig, weil Förderungen große Teile des kommunalen Mittelzuflusses ausmachen.

Was trägt die _teamwerk_ AG zu Ihrem Erfolg bei?

Fördermittel bieten vielen kommunalen Akteuren die Möglichkeit Investitionen, Weiterbildungen, soziale Unterstützung oder Ko-

operationen zu finanzieren. Die Europäische Union, der Bund, die Bundesländer sowie Stiftungen bieten zahlreiche Förderprogramme, die für kommunale Akteure von Interesse sind. Im umfangreichen Alltagsgeschäft ist es jedoch fast unmöglich im komplexen und beweglichen Fördermittelbereich den Überblick zu bewahren. Zudem ist es eine Herausforderung das Antragsverfahren mit seinen unterschiedlichen Kriterien und dem politischen Förderverständnis zu bewältigen und erfolgreich umzusetzen. Für den Gesamtkomplex bietet die _teamwerk_ AG mit einer gezielten Fördermittelberatung und -begleitung die Möglichkeit, finanzielle Mittel zu generieren und gleichzeitig personelle Ressourcen zu schonen. Damit können Kommunen und kommunale Vorhaben von den öffentlichen Fördermöglichkeiten profitieren und ressourcenschonend umgesetzt werden.

Es sind Macher gefragt – Fördermittelmanagement ist nur Mittel zum Zweck!

Bei einem Fördermittelprojekt sind Macher gefragt. So wird ein Fördermittelprojekt immer auch über den Tisch der Entscheider gehen und die Einbindung vieler Köpfe mit sich bringen. Die Einbindung aller relevanten Akteure, die rechtssichere Gestaltung und ein professionelles Projektmanagement sollten nicht im Mittelpunkt stehen, sondern die Entscheidungsfähigkeit, der nachhaltige Erfolg und die Ziele des Projektes und ihrer Akteure.

Fazit

Bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen wie dem demografischen Wandel, der Digitalisierung und der Integration können die Kommunen von zusätzlichen Fördermöglichkeiten profitieren. Eine erfolgreiche Nutzung von Förderprogrammen hilft Vorhaben voranzubringen. Gleichzeitig sind Kommunen Multiplikatoren und Plattformen für Akteure und Initiativen aus der Kommune selbst oder der Region. Ihre Nähe zu Bürgern, Unternehmen und Initiativen können Sie als Scharnier zu Akteuren und Ebenen in Politik, Verwaltung und Wirtschaft - national wie international - nutzen. Hier gut aufgestellt zu sein, ist für jede Kommune ein Erfolgs- und Standortfaktor. Fördermittelmanagement richtig angewandt ist eine nachhaltige und wichtige Möglichkeit, Liquidität und Kreativität mit verantwortungsvollem Handeln zu kombinieren und so ein Optimum an Handlungsspielraum zu erreichen.

__Ihre Ansprechpartner:



Dr. oec. Dipl.-Betriebsw. Ingo Caspari, MBA
Tel. 0621 - 59595-18



Dipl.-Politikw. Christian Zache
Tel. 0351 - 27384457



Steffen Hetzschold, M.A.
Systemischer Berater (SG)
Tel. 0391 - 50585951

Strategie- & Organisationsberatung

_Personalmanagement der öffentlichen Hand - Praktischer Umgang mit den bevorstehenden Herausforderungen

Die Herausforderungen für die Personalabteilungen sind in aller Munde. Dabei spielt der demografische Wandel eine zentrale Rolle, da die Bevölkerungsentwicklung sowohl verwaltungsinterne als auch bei der Bürgerschaft spürbare Veränderungen zur Folge hat:

Die Personalverwaltungen müssen auf eine veränderte Altersstruktur sowie Belastbarkeit des eigenen Personals reagieren, während sich die Organisationsziele an den wandelnden Serviceanforderungen der Bürger ausrichten müssen. Hinzukommt der Fachkräftemangel, der bereits heute auf dem gesamten Arbeitsmarkt spürbar ist. Der Personalarbeit kommt entsprechend eine zunehmend strategische Bedeutung zu und erfordert einen Wandel weg von der Personalverwaltung hin zu einem **strategischen Personalmanagement**.

Was bedeutet das für die Personalabteilungen der öffentlichen Hand?

Ziel muss es sein, das individuelle Wissen älterer Mitarbeiter institutionell abzusichern und gleichzeitig den Nachwuchs für morgen anzuwerben und dauerhaft zu halten. Das erfordert die Entwicklung eines strategischen und demografie-orientierten Personalmanagements, welches Instrumente wie eine strategische Personalplanung, eine gezielte Personalgewinnung und die Einführung eines Personalentwicklungskonzeptes beinhaltet. Die Umsetzung eines solchen Personalmanagements von der anfänglichen Idee bis hin zur Implementierung in eine Organisation ist ein mehrstufiger Prozess, dessen unterschiedliche Phasen mit den Organisationszielen sowie untereinander sorgfältig abgestimmt werden sollten.

Richtungsweisend für die Personalpolitik einer Organisation ist die Abstimmung der Organisationsziele und der hiermit verbundenen Personalstrategie. Hierfür ist von Bedeutung, dass ebendiese personalpolitischen Grundsätze auf der obersten Führungsebene formuliert und unterstützt werden, sodass sich eine entsprechende Organisations- und Führungskultur etabliert. In den weiteren Prozessphasen sollten die individuellen Herausforderungen der Organisation und des Personalmanagements definiert und die zur Verfügung stehenden Ressourcen analysiert werden. Hierzu gehört unter anderem die Darstellung der personalwirtschaftlichen Gesamtsituation anhand eines geeigneten Instruments wie beispielsweise der **Altersstrukturanalyse**. Diese wird von öffentlichen Verwaltungen bereits häufig genutzt, jedoch oftmals nicht gewinnbringend eingesetzt. Die Absicht muss sein, die Ergebnisse dieser Analyse für die Planung des Fachkräftebedarfs innerhalb eines definierten Betrachtungszeitraums zu nutzen und gegebenenfalls gezielt Ausbildungen, Weiterbildungen und Förderungen für die eigenen Nachwuchskräfte anzubieten, so dass diese auf die Übernahme von weiteren Aufgaben vorbereitet werden. Ferner kann in Kombination mit einer **Fehlzeitenanalyse** ein Überblick über besonders belastete Bereiche geschaffen und entsprechende Maßnahmen unmittelbar eingeleitet werden.

Auf der Basis dieser ersten Schritte können die auf den eigenen Betrieb oder auf die Verwaltung abgestimmten Personalziele festgelegt werden. Ein Beispielaspekt ist die **Sicherung des individuellen Mitarbeiterwissens und Schaffung einer Transparenz** innerhalb der Organisation. Eine besondere Herausforderung bildet hier die, wie zuvor benannt, anstehende demografisch bedingte hohe Anzahl an Pensionierungen/Verrentungen. In den kommenden Jahren droht den Organisationen mit dem altersbedingten Austritt der geburtenstärksten Jahrgänge der Verlust von immensen Erfahrungs- und Fachwissen. Dieser Gefahr müssen die öffentlichen Arbeitgeber zeitnah und kontinuierlich entgegenwirken.

Nach der Festlegung der Personalziele können die passenden Instrumente ausgewählt und vorbereitet werden. Beispielfhaft werden im Folgenden in kurzer Form zwei mögliche Instrumente dargestellt.

Für die Sicherung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter etwa können sich die öffentlichen Verwaltungen häufig nicht der einfachen Methode bedienen, Stellen-Neubesetzungen mit einer Ein-

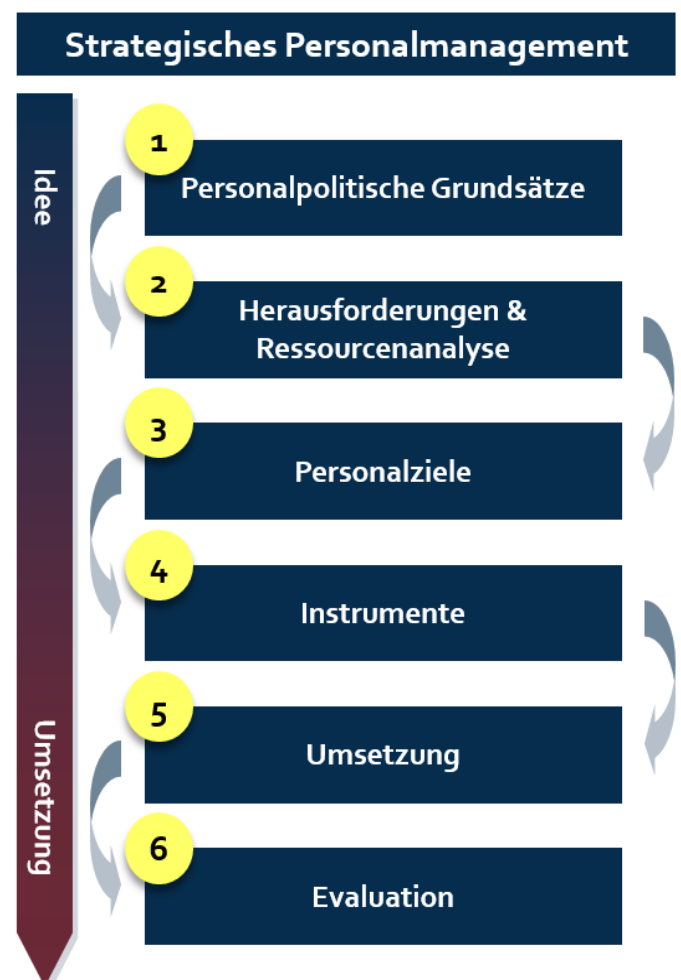


Abb. 1: Phasen der Einführung eines strategischen Personalmanagements

arbeitung durch den ehemaligen Stelleninhaber zu verknüpfen. Stattdessen müssen hier Alternativen gefunden werden. Eine Möglichkeit ist die Installation eines **strukturierten Übergabemanagements**, wie es die _teamwerk_ AG bereits durchführt. Mit Hilfe einer detaillierten und praxisorientierten Dokumentation aller stellenrelevanten Informationen kann aus bislang personalisiertem Wissen institutionalisiertes Wissen gemacht werden. Dieses Wissen steht entsprechend sowohl dem Nachfolger als auch der

Organisation zur Verfügung und kann je nach technischer Ausstattung organisationsweit geteilt und genutzt werden. Für die erfolgreiche Umsetzung bedient sich die _teamwerk_ AG hierzu einer von ihr entwickelten Methode, mit welcher das Vorgehen einerseits hinreichend standardisiert abläuft, sodass das Übergabemanagement auf Basis feststehender Methoden und Formularvorlagen für die verschiedenen Stellen einer Organisation angewendet werden kann. Andererseits wird der Ablauf individuell auf die Präferenzen des übergebenden Personals zugeschnitten. Die Praxiserfahrung zeigt, dass der Ablauf und die Umsetzungsgeschwindigkeit je nach Person und Situation stark variieren und dieser flexiblen Anpassung somit eine hohe Bedeutung zukommt. Um sicherstellen zu können, dass bei der Übergabe kein Wissensbruch entsteht, wird der Prozess vom Beginn bis zur Übergabe an den Stellennachfolger von ein und demselben Berater der _teamwerk_ AG begleitet und das Material verständlich aufgearbeitet.

Ein weiteres Instrument ist die Implementation eines **Personalentwicklungskonzeptes**. Ein solches kann dazu genutzt werden, erfolgskritische Stellen nach Möglichkeit mit den eigenen Nachwuchs- bzw. Fachkräften zu besetzen. Dieses Instrument vereint diverse Vorteile für den öffentlichen Arbeitgeber, da ein sichtbarer Entwicklungspfad für die Mitarbeiter die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität steigert, den Mitarbeiter motiviert und eine Bindungswirkung entfaltet. Zeitgleich wird das Risiko von Fehlbesetzungen durch Externe gesenkt. Die Basis für ein Karrieremanagement und die Aus- und Weiterbildung jedes Einzelnen ist das regelmäßige Personalgespräch inklusive Personalbeurteilung. Dabei sind wiederum verschiedenste Methoden einsetzbar, wichtig ist jedoch in jedem Fall die Abstimmung der Wünsche und Entwicklungsvorstellung des Mitarbeiters mit der Wahrnehmung durch den Vorgesetzten sowie des künftigen Bedarfs. Für eine moderne Personalentwicklung ist es sinnvoll, diese Aufgabe nicht ausschließlich zentral in der Personalabteilung anzusiedeln, sondern die Führungskräfte mit einzubinden. Zum einen wird es mit zunehmender Größe der Organisation schwerer, diese wichtige Aufgabe von zentraler Stelle aus wahrzunehmen. Zum anderen wird den Führungskräften somit eine klare Verantwortung für das eigene Personal übertragen und die Reaktionsfähigkeit deutlich erhöht.

Mit Hilfe dieser beispielhaft genannten und vieler weiterer Instrumente kann die zu Beginn des Veränderungsprozesses abgestimmte Personalstrategie schrittweise implementiert und umgesetzt werden, sodass sich die Personalwirtschaft von einer Personalverwaltung zu einem strategischen Personalmanagement entwickelt. Für die Unterstützung bei diesem Prozess und nähere Informationen zu den verschiedenen Phasen und möglichen Instrumenten stehen wir Ihnen gerne ausführlich und persönlich zur Verfügung.

— Ihre Ansprechpartner:



Dipl.-Staatsw. Torsten Kopf, M.Sc.
Tel. 0621 - 59595-15



Julia Gramlich, B.Sc.
Tel. 0621 - 59595-60

Recht

— OLG Köln - Eigentum ist Eigentum bleibt Eigentum

Die Auseinandersetzung zwischen den Kommunen und den dualen Systemen im Bereich der Altpapierentsorgung ist um ein weiteres Urteil bereichert: Das OLG Köln (Urteil v. 26.02.107 – Za. 7 U 75/16) hat ein Urteil des LG Köln kassiert und der operativ tätigen Kommune Recht gegeben.

Das duale System hatte in der Vorinstanz vom LG Köln noch einen Anspruch zugesprochen bekommen, wonach die Kommune Auskunft über die von ihr verwerteten Altpapiermengen erteilen muss und das duale System einen Anspruch auf Herausgabe eines entsprechenden unsortierten Mengenanteils habe. Zur Begründung bezog sich das LG Köln auf die Regelungen über die Geschäftsführung ohne Auftrag (§§ 677 ff. BGB). Die Kommune führe ein fremdes Geschäft, wenn sie auch die Erfassung von Verkaufsverpackungen aus Papier erledige. Daher müssen sie auch das durch die Geschäftsführung ohne Auftrag erlangte herausgeben. Auf das Eigentum komme es insoweit nicht an. Auch könne die Kommune keine Aussortierung der Verkaufsverpackungen verlangen, da dies für die Erfüllung des Herausgabeanspruchs nicht notwendig sei. Zur Erinnerung: Der Bundesgerichtshof hatte bereits im Jahr 2015 (Urteil v. 16.10.2015 - V ZR 240/14) entschieden, dass die Kommune Alleineigentümerin der gesamten PPK-Sammelmenge wird. Das OLG Köln knüpft an diese Rechtsprechung an und verneint nun den Fremdgeschäftswillen der Kommune in diesem Zusammenhang. Zwar seien Verkaufsverpackungen nicht dem Anschluss- und Benutzungszwang unterworfen, die Kommune können diese aber gleichwohl übernehmen und verwerten. Wenn die Kommune dann auch die Verkaufsverpackungen mitverwertet, führe sie, so das OLG Köln, eigene Geschäfte, da sie schließlich alleiniger Eigentümer des gesamten Altpapiers, also auch der Verkaufsverpackungen geworden sei. Dabei spiele es keine Rolle, dass das duale System für die Entsorgung von Verkaufsverpackungen zuständig sei. Die Kommune sei zwar im „Pflichtenkreis“ des dualen Systems tätig, aber nicht nur für dieses eine System, sondern auch für andere Systembetreiber. Auch deswegen scheide ein ausschließlich fremdes Geschäft aus.

Das Gericht sieht auch keine Auskunfts- und Rechenschaftsansprüche des dualen Systems gegen die Kommune. Da zwischen der Kommune und dem dualen System kein Mitbenutzungsvertrag (mehr) besteht, gebe es insoweit keine Rechtsbeziehungen. Welche Bedeutung diesem Urteil zukommt, bleibt abzuwarten. Denn zum einen hat das OLG die Revision zum Bundesgerichtshof zugelassen. Zum anderen sieht der derzeitige Entwurf eines Verpackungsgesetzes (VerpackG) vor, dass die dualen Systeme künftig (voraussichtlich ab 2019) die Herausgabe „ihres“ Anteils verlangen können. Eines zeigt dieses Urteil aber deutlich: Die dualen Systeme werden für die Verwertung von PPK-Verkaufsverpackungen nicht gebraucht. Die PPK-Sammlung und -verwertung funktioniert ohne die Beteiligung der dualen Systeme genau so gut wie mit deren Beteiligung. Erinnert werden darf in diesem Zusammenhang auch daran, dass die Finanzierungsidee der dualen Systeme war und ist, dass die Inverkehrbringer von Verkaufsverpackungen deren Entsorgung über Lizenzentgelte finanzieren, die der Handel dann auf den Verkaufspreis aufschlägt. Finanziert wird die Entsorgung von Verkaufsverpackungen daher letztlich vom Verbraucher. Wenn dieser nun höhere Gebühren bezahlen muss, weil die dualen Systeme künftig einen Herausgabeanspruch bekommen, zahlt der Verbraucher die Zeche gleichsam zweimal. Wenn die Beteiligung

der dualen Systeme an der PPK-Entsorgung schon politisch nicht durchsetzbar scheint, so bedarf das Verhältnis der dualen Systeme zu den Kommunen dringend einer klaren und interessengerechten Regelung. Ob diese mit dem VerpackG kommt, darf allerdings bezweifelt werden. Zwar regelt der Entwurf des VerpackG die Frage der Herausgabe, indem es im Zweifel einen Herausgabeanspruch der dualen Systeme begründet. Dafür wirft es aber viele neue Fragen auf: Insbesondere die Regelung der Höhe der Vergütung, die die dualen Systeme den Kommunen für die Mitbenutzung ihres Erfassungssystems zahlen sollen, wirft mehr Fragen auf, als dass sie Klarheit schafft: Nach den Vorstellungen der Bundesregierung sollen sich Partner bei der Bemessung der Höhe der Vergütung an § 9 Bundesgebührengesetz (BGebG) „orientieren“. § 9 Abs. 1 BGebG wiederum verweist auf § 3 Abs. 3 BGebG. Dieser gibt den alten Grundsatz des Gebührenrechts wieder, wonach Kosten die nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ansatzfähigen Einzel- und Gemeinkosten sind. Ist das Mitbenutzungsentgelt daher künftig aus der Gebührenkalkulation ableitbar? Erfahrungsgemäß werden sich die dualen Systeme darauf kaum einlassen, sondern auf ein marktgängiges Entgelt abzielen. Künftig sollen auch diejenigen Kommunen, die die PPK-Sammlung ausschreiben, direkt mit den dualen Systemen über die Mitbenutzung verhandeln. Da hier auch zu klären ist, ob die Kommune die Verkaufsverpackungen mitverwertet (und dann eine Rückvergütung gewähren muss) oder die oder einzelne duale(n) Systeme auf eine Herausgabe pochen, muss die Mitbenutzung mit den dualen Systemen eigentlich abgeschlossen sein, bevor ausgeschrieben werden kann. Auch hier zeigt unsere Erfahrung, dass dies nur sehr schwer gelingt. Jedenfalls sollten sich alle Kommunen rechtzeitig diesem Thema widmen. Schließlich drohen hier erhebliche Mindererlöse, die nur durch Gebührenerhöhungen aufgefangen werden können.

Übrigens: Die Länder sind mit einem Antrag im Bundesrat gescheitert, mit dem das VerpackG verhindert werden sollte. In der ersten Lesung im Bundestag am 10.03.2017 zeichneten sich nur kleine Änderungen ab. Es wird daher damit gerechnet, dass das Gesetz am 12. Mai im Bundesrat die letzte Hürde nimmt und am 1. Januar 2019 in Kraft treten kann.

_Ihr Ansprechpartner:



RA Martin Adams, Mag. rer. publ.
Tel. 0621 - 59595-12

Kommunaler Austausch & Weiterbildung

**_Erfolgreicher Intensivworkshop
„Einsatzleiter Müllabfuhr“ in
Mannheim**

Am 15. und 16. November fand die 9. Veranstaltung des erfolgreichen zweitägigen Intensivworkshops „Einsatzleiter Müllabfuhr“ im Maritim-Hotel in Mannheim statt. Einige der 20 Teilnehmer/innen haben seit der Gründung der Workshopreihe im Jahr 2012 jede Veranstaltung besucht, aber auch zahlreiche „neue Gesichter“ konnten wir begrüßen.

Veranstaltungsüberblick 2017

Alle Veranstaltungen finden, sofern nicht anders angegeben, in **Mannheim** statt.

03./04. Mai 2017

Einsatzleiter Müllabfuhr X - Intensivworkshop

18. Mai 2017

1 Jahr neues Vergaberecht – Erfahrungen und Ausblick

21. Juni 2017

Optimierte Organisation Wertstoffhof

12. Oktober 2017

Grundlagen des Projektmanagements –
Basiswissen für die erfolgreiche Projektarbeit

18./19. Oktober 2017

Erfolgreiche Projekte der Interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ)

24. Oktober 2017

Flexibel und effizient beschaffen –
Der wettbewerbliche Dialog

08./09. November 2017

Einsatzleiter Müllabfuhr XI – Intensivworkshop

21. November 2017

Tourenplanung – Logistiko Optimierung –
Telematikeinsatz

Weitere Informationen zu den Programminhalten finden Sie auf unserer Homepage www.teamwerk.ag

_Ihre Ansprechpartnerin:



Dipl.-Ing. Karin Foerster-Scholz
Tel. 0621 - 59595-92

Der erste Tag stand wie immer unter dem Zeichen der fachlich-technischen Weiterbildung. Herr Daniele Carta, Jurist bei der **_teamwerk_** AG, hielt einen Vortrag über die durch das neue Elektrogesetz auf die Fuhrparkbetriebe zukommenden Änderungen. Im Anschluss fasste Herr Carta den derzeitigen Stand der Rechtslage beim Thema „Rückwärtsfahren in der Abfallsammlung“ zusammen. Herr Thomas Steffen, EDG Dortmund, erläuterte, welche Maßnahmen vom Dortmunder Entsorgungsbetrieb ergriffen werden, um mögliche Gefährdungen durch Rückwärtsfahrten in der Abfallsammlung weitestgehend auszuschließen. In einer lebhaften Diskussion der Teilnehmer/innen untereinander, stellten diese fest, dass die Art der betrieblichen Umsetzung und der Umsetzungsstand durchaus unterschiedlich sein können. Der Tag wurde beschlossen durch ein gemeinsames Abendessen, bei dem alte Kontakte aufgefrischt und neue geknüpft wurden. Wichtiger Bestandteil dieser Workshopreihe ist nicht nur die Vermittlung von Fachwissen, sondern auch der persönliche Austausch, das Bilden von Netzwerken und das „Lernen vom anderen“.

Am zweiten Tag stand, wie im Intensivworkshop üblich, die Weiterbildung der Teilnehmer/innen in Sachen Kommunikation und Führungskompetenz im Vordergrund. Herr Michael Bessel, erfahrener Kommunikationstrainer und Coach, vermittelte für die Praxis wertvolle Inhalte zu den Themen Führungsstile, Mitarbeitergespräch, Motivation und Personalentwicklung. Hintergrund der Themenauswahl ist unsere Überzeugung, dass die Herausforderungen für Einsatzleiter nicht nur im technisch-organisatorischen Bereich liegen, sondern vor allem in der Kompetenz im Umgang mit den ihnen anvertrauten Beschäftigten. Hierzu sind solide Kenntnisse und Fähigkeiten in der Kommunikation und im zwischenmenschlichen Umgang notwendig, die der Workshop vermittelt. Der Intensivworkshop richtet sich an Einsatzleiter, Fuhrparkleiter und Disponenten nicht nur aus der Abfallsammlung, sondern auch aus der Straßenreinigung und angrenzenden Gebieten.

Die nächste, bereits **10. Veranstaltung des Intensivworkshops findet am 03./04. Mai 2017 in Mannheim statt**. Wir begrüßen Teilnehmer/innen, die an vorherigen Veranstaltungen teilgenommen haben, genauso wie „neue Gesichter“, die jederzeit in diese Seminarreihe einsteigen und diese auch mitgestalten können. Das aktuelle Seminarprogramm finden Sie auf unserer Homepage.

Ihre Ansprechpartnerin:



Dipl.-Ing. Karin Foerster-Scholz
Tel. 0621 - 59595-92

Ihre Ansprechpartner bei **_teamwerk_ AG**



Dipl.-Kfm. Bernd Klinkhammer (Vorstand)
Tel. 0621 - 59595-00 / b.klinkhammer@teamwerk.ag



RA Martin Adams, Mag. rer. publ.
Tel. 0621 - 59595-12 / m.adams@teamwerk.ag



Daniele Carta, Ass. iur.
Tel. 0621 - 59595-17 / d.carta@teamwerk.ag



Dr. oec. Dipl.-Betriebsw. Ingo Caspari, MBA
Tel. 0621 - 59595-18 / i.caspari@teamwerk.ag



Melanie Day
Tel. 0621 - 59595-16 / m.day@teamwerk.ag



Lilli Evseev
Tel. 0621 - 59595-00 / l.evseev@teamwerk.ag



Dipl.-Ing. Karin Foerster-Scholz
Tel. 0621 - 59595-92 / k.foerster-scholz@teamwerk.ag



Julia Gramlich, B.Sc.
Tel. 0621 - 59595-60 / j.gramlich@teamwerk.ag



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Michael Helmes
Tel. 0621 - 59595-14 / m.helmes@teamwerk.ag



Dipl.-Verw. (FH) Christian Herr
Tel. 0621 - 59595-94 / c.herrn@teamwerk.ag



Dipl.-Staatsw. Torsten Kopf, M.Sc.
Tel. 0621 - 59595-15 / t.kopf@teamwerk.ag



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Cornelius Schürer
Tel. 0621 - 59595-90 / c.schuerer@teamwerk.ag



Sarah Strehle, M.A.
Tel. 0621 - 59595-21 / s.strehle@teamwerk.ag

Herausgeber

teamwerk AG
Willy-Brandt-Platz 6 | 68161 Mannheim
Tel. 0621 - 59595-00
www.teamwerk.ag

Stand

April 2017

Redaktion

Bernd Klinkhammer, **_teamwerk_** AG

Bildnachweis

Archiv **_teamwerk_** AG
(shutterstock.com/Fotalia.de)

Das Kundenjournal als PDF

finden Sie unter: www.teamwerk.ag

Die im **_teamgeist_** enthaltenen Inhalte und Werke unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung des jeweiligen Autors bzw. Erstellers.

teamwerk AG übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit der im **_teamgeist_** enthaltenen Inhalte und Werke. Die Inhalte geben die subjektive Einschätzung von **_teamwerk_** AG wieder.