



**„Wenn die Elemente des Normalen wegbrechen, handeln wir als demokratische rechtsstaatliche Verwaltung elastisch.“**

**– Beitrag zur Personalversammlung am 14. Juni 2022 in Arnsberg-Oeventrop –**

Sehr geehrter Herr Brasse,  
sehr geehrte Mitglieder des Personalrates,  
sehr geehrte Mitarbeiter:innen,  
sehr geehrte Gäste,

ich begrüße Sie alle auch im Namen von Herrn Milk und allen Abteilungsleitungen zur Personalversammlung hier in Oeventrop.

**I.**

Der Vorsitzende des Personalrates, Herr Brasse, hat gerade und zurecht den besonderen Charakter der Arbeitsjahre nach der letzten Personalversammlung 2019 angesprochen.

Es waren Jahre außergewöhnlicher Herausforderungen der Bezirksregierung. Geprägt von Krisen: COVID-19, Schäden der Erderwärmung durch Extremwetterereignisse wie die Jahrhundertflut im vergangenen Jahr, Russlands Vernichtungskrieg gegen die Ukraine.

Es waren Jahre außergewöhnlicher Antworten der Bezirksregierung: Krisenmanagement ist ein Stichwort. Kräfte bündeln. Elastisch reagieren – sind andere Stichworte.

## **1. Corona-Pandemie**

Die Corona-Pandemie und ihre Wellen haben wir im besten Sinne des Wortes „unternehmerisch“ gestaltet. Es blieb und bleibt uns auch gar nichts anderes übrig.

Die Normalität unserer Arbeit, unseres gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens brach über Nacht weg. Die Bezirksregierung reagierte elastisch, um die ungeheuren Folgen für Menschen und Gesundheitswesen, für Volkswirtschaft und Staatshaushalt zu bewältigen. Warum?

Staatliche Förderprogramme, Personaleinsatz, Büroarbeit, Zusammenarbeit untereinander und mit anderen Akteuren. All dies baut auf Elementen der Normalität auf. Und diese Elemente der Normalität gab es nicht mehr. „Lockdown“!

Corona war einfach da, ohne anzuklopfen und ohne vorher anzufragen, ob die Pandemie eintreten dürfe, ob zum Beispiel Arbeitnehmerüberlassung möglich oder zu vermeiden sei, ob Videokonferenzen mit Erlassen und Dienstrecht übereinstimmen oder nicht.

Uns blieb nichts anderes übrig, als elastisch zu reagieren. Die Umstände der Pandemie bestimmten, nicht die Elemente der Normalität.

Als Bezirksregierung konnten wir unsere Stärke als Bündelungsbehörde ausspielen. Bündelungsbehörden sind elastisch, kennen und beherrschen regionale/lokale, fachliche und persönliche Elastizität. Spezial- oder 1-Themen-Behörden hätten dies nicht vermocht. Sie besitzen nicht das Potential der Elastizität im Personalbereich.

Das Ergebnis: Völlig Neues entstand und wurde geleistet, das noch nicht bekannt, nicht geregelt oder auf Gleisen eingefahren war und ist.

**a.**

Das gilt zum **Beispiel für die Corona-Soforthilfe NRW**, für die wir die Federführung landesweit erhalten hatten. Ein volldigitales Förderprogramm des Landes war das Ergebnis unserer Arbeit. In kürzester Zeit realisiert. Das erste seiner Art. Rund 500.000 Anträge auf wirtschaftliche Hilfen konnten wir NRW-Bezirksregierungen in knapp fünf Wochen bearbeiten. Das hatte es noch nicht gegeben. Das begründete vor allem Vertrauen in den handlungsfähigen demokratischen Staat, zeigte aber auch im Verlauf der Pandemie, das Vertrauen wie Freiheit ständig erneuert werden müssen.

Wir hatten das Vertrauen und die Freiheit, um ein digitaltaugliches Förderprogramm zu formulieren sowie ein digitales Verfahren und Risikomanagement zu erfinden, das wir noch weiterentwickeln können.

Vor allem aber: Wir hatten ein großes freiwilliges Engagement bei Entwicklern, Anwendern und Sachbearbeiter:innen in unserem Haus. Viele von uns arbeiteten an den ersten Wochenenden durch, um wirtschaftliche Soforthilfe zu leisten. Großen Dank dafür.

Eigene Gestaltungsfreiheit ist immer die beste Voraussetzung für besonderes Engagement und für unkompliziertes Zusammenarbeiten über Hierarchien und Fachlichkeiten hinweg.

Einiges davon haben wir uns dann auch später bei den Folgeprogrammen des Bundes gewünscht, aber nicht erhalten.

**b.**

Ein anderes Beispiel: Erstmals und bundesweit an der Spitze organisierte unsere Abteilung Bergbau und Energie einen **völlig digitalen Erörterungstermin** und zwar im Wasserrechtsverfahren Hambach 2021-2030.

Und dies erfolgreich: Größere Transparenz, mehr sachliche Einwendungen durch erleichterte Teilnahme der Bürger:innen am Erörterungstermin, enormer Zeitgewinn, deutliche Kostenreduzierung im Vergleich zu mehrtägigen Präsenzveranstaltungen in Messe- oder Stadthallen und deren aufwändigen Protokollierung.

**c.**

**Corona und Neues Arbeiten (New Work).** Die Corona-Pandemie veränderte die Art und Weise unseres Arbeitens und Zusammenarbeitens. Über Nacht war die Normalität für die übliche Büroarbeit, für Genehmigungs- und Planverfahren, für Besprechungen und Konferenzen weggebrochen.

Das digitale Arbeiten lag auf der Hand für uns sowie für und mit anderen.

Das Arbeiten aus dem Home-Office war einfach da. Auch das Home-Office hatte nicht erst angeklopft und nach Regeln gefragt oder ob ausreichend digitale Endgeräte zur Verfügung stehen.

In solchen Situationen zählt Elastizität. Und Elastizität hatten wir schon vorher „geübt“ mit „AzH“, mit der alternierenden Tele-Arbeit zu Hause.

Übrigens: Seit 2018 haben wir knapp 4,7 Millionen Euro in mobiles Arbeiten investiert: 2.614 Notebooks inkl. Dockingstation, Maus und Headset wurden angeschafft. Und Videokonferenzsoftware und und und! Wer kannte oder praktizierte vor Corona Zoom-Konferenzen? Was vorher nicht möglich erschien, wurde möglich. Das digitale Arbeiten trug dann auch noch dazu bei, dass wir als familienfreundlicher Arbeitgeber zertifiziert wurden. Die zweite Zertifizierungsverfahren läuft gerade. Ich höre, es läuft erfolgreich. Auch hier herzlichen Dank an alle Akteure, an den Personalrat.

Und weiteres passierte, ohne dass es geregelt war, ohne dass nach Notwendigkeit und Berechtigung gefragt wurde. Unsere eigene Fortbildung im Haus erlebte eine

starke Zunahme von maßgeschneiderten Veranstaltungen, konkret für meinen eigenen, für Ihren, für unseren Arbeitsplatz. Ursache war die verstärkte Nutzung digitaler Tools oder Medien, die eine einfache Teilnahme von Außenstandorten und aus dem Home-Office erlaubten und erlauben.

Die Veranstaltungsreihe „Digital Zusammenarbeiten“ mit Frau Dr. Maria Bartschat wurde erfunden, um vor dem Hintergrund verstärkten Zusammenarbeitens „auf Distanz“ die Kooperation im Team zu verbessern. 174 Führungskräfte haben an dem Führungsmodul dieser Fortbildung teilgenommen. Für das Teammodul haben sich bereits 45 Teams angemeldet. „Entscheidend ist allerdings auf dem Platz.“ (Alfred „Adi“ Preißler).

Unsere Arbeit verändert sich weiter. Der Vorsitzende des Personalrates hat dies ebenfalls gerade angesprochen. Wir müssen dafür offen sein. Ein bestimmtes System anordnen – wie soll das gehen bei der Vielfalt unserer Arbeitsplätze? Die konkreten Umstände sollen entscheiden. Wie sieht eine Bürolandschaft unseres Teams aus, die zum Home-Office tritt? Geschlossene oder offene Türen. Desk-Sharing als hybride Arbeitsplatzidee. Wie geht das? Genauso wie die Zoom-Konferenzen vor Corona. Gar nicht. Oder wie Zoom-Konferenzen in Corona doch und doch ganz gut. Vielleicht ist das Wichtigste am Desk-Sharing, flexibles Arbeiten zu ermöglichen und Hierarchiedenken abzubauen.

In jedem Fall darf der Aufwand für die Mitarbeiter:innen nicht größer werden. Die Förderung der Produktivität sollte stets das Ziel sein.

Und wenn ich an einem langweiligen Sonntag- oder Samstagnachmittag zu Hause arbeite, gilt das dann für einen Freitagnachmittag, an dem ich wichtiges Privates leisten musste.

Oder bin ich gezwungen, Freitagnachmittag anzugeben, wenn ich am Sonntagnachmittag gearbeitet habe, weil es so geregelt ist. Sicherlich ein zugespitztes Beispiel.

Die Arbeitswelt verändert sich. Ich empfehle deshalb auch hier elastische Lösungen, damit es und wenn es für den einzelnen und das Team passt.

Ich bedanke mich für das große Engagement, das diese Bezirksregierung in der Corona-Krise in allen Abteilungen gezeigt hat und immer noch zeigt.

Das alte Normale wurde und wird durch weitere „Krisen“ der letzten Zeit in Frage gestellt.

**2.**

### **Das Klimaproblem und seine Lösungen.**

Schauen wir nur auf die **verheerenden Folgen der Erderhitzung auch bei uns.**

**Dürren** führen zu ausgetrockneten Wäldern, schaffen **Waldbrachen**, zerstören Landschaften. Mit der aktuellen Hitzeperiode frisst sich der Borkenkäfer weiter durch die Wälder unseres Regierungsbezirks.

Vor bald einem Jahr die **Jahrhundertflut** mit Zerstörung von Häusern, Betrieben, Infrastrukturen. Mehr als 180 Menschen kamen dabei in Deutschland ums Leben.

Auch hier hieß es für uns wieder elastisch zu sein. Digitaltaugliche praktische Förderprogramme formulieren. Und wenn letzteres nicht gelingt, was ist dann mit schneller Hilfe? Wieder neue Wege für die Gewinnung von Personal gehen. Im Haus und darüber hinaus.

Die Nöte der Menschen bei solchen Flut- und Überschwemmungskatastrophen verlangen schnelles staatliches und zivilgesellschaftliches Engagement.

Das Normale bei uns: Ausschreibungs- und Besetzungsverfahren, Hindernisse für Quereinsteiger, keine digitalorientierten Vorgaben etc. erschweren oft staatliches Handeln in solchen Situationen. Doch wer sagt das den Menschen, die kein Dach

über dem Kopf, kein Schlafzimmer, keine Küche mehr haben und auch keine Versicherung hatten.

Vielen fehlt bei solchen Katastrophen das Normale zum Leben. Und ihnen und uns nutzen die Regeln nicht, die wir für das Normale der Verwaltung aufgestellt haben.

Auch hier herzlichen Dank für das gegenwärtige außergewöhnliche Engagement unserer Mitarbeiter:innen in der Fluthilfe, mit dem wir auch andere Bezirksregierungen unterstützen.

### 3.

Und dann **Russlands Vernichtungskrieg gegen die Ukraine**, der sich gegen alle europäischen Demokratien und das Völkerrecht richtet, mit seinen negativen Auswirkungen auch auf unser Land. Wieder muss es schnell gehen. Wieder sind da Regeln – für das Normale gemacht, nicht für Kriegszeiten und entsprechend nicht für Energieerpressung durch das Putin-Regime. Und keine Regeln, erneuerbare Energien schneller zu nutzen, heimische Wirtschaft und Privathaushalte unabhängig von Russlands fossilen Energieimporten zu machen.

Die Regeln für das Normale hatten nicht berücksichtigt, dass sich die Risiken eines zentralisierten Energiesystems mit fossilen Brennstoffen, abhängig auch noch von Diktaturen und Autokratien, so schnell realisieren wie jetzt durch Russlands Krieg gegen die Ukraine und bei ungebremster Klimaerhitzung. Energiekrise **und** Klimakrise fordern uns alle heraus.

Zudem: Neue Flüchtlinge und Vertriebene aus der Ukraine. Neue Flüchtlingsaufnahme nach EU-Recht, aber alte Registrierung in Deutschland organisieren. Zu wenig Registrierungsstationen in den Kommunen. Also: Kommunen helfen. Unkompliziert. Besser heute als morgen. Neue Integrationsaufgaben. Neue Deutschkurse, neue Klassen in den Schulen, alles von heute auf morgen.

Die neue bei uns eingerichtete Landesstelle für schulische Integration (liebevoll LaSI genannt) hat die Herausforderungen angenommen: Lehrkräfte mobilisieren, Austausch organisieren, qualifizieren, informieren, beraten, Wege suchen.

Und dann kehren mehr Geflüchtete aus der Ukraine zurück in ihre Heimat als neue Flüchtlinge ankommen. Puffereinrichtungen, gerade erst eingerichtet, Notfallreserven wieder anders nutzen. Elastisch bleiben. Zurück in die alte und doch veränderte Form und dann ggf. wieder nach vorne.

Das alles braucht Vertrauen auch in der Bezirksregierung. Eine Personalabteilung, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertraut und umgekehrt.

Vielleicht ist das das wichtigste Thema dieser ersten Personalversammlung nach 2019: nach Corona, Jahrhundertflut und Klimaschäden, nach Krieg, Vertreibung und altem selbstmörderischen fossilen Energiesystem: Vertrauen, dass wir uns gemeinsam entwickeln. Die einen für die anderen. Zunächst hier, dann dort. Bei diesem und bei jenem Thema.

Die Umstände bestimmen, ohne uns gefragt zu haben, ob sie das dürfen und ob wir vorbereitet sind.

## II.

Erlauben Sie mir einige wenige Zahlen zur Einordnung der Personalentwicklung seit der letzten Personalversammlung.

Unsere Bezirksregierung hat sich **personell erneuert. Um 25 %**. Das heißt: ein Viertel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter quasi ausgetauscht. 465 neue Mitarbeiter:innen stehen dafür. Rund 100 Stellen sind dazugekommen.

Unsere Bezirksregierung **ist jünger geworden. Um über ein halbes Jahrzehnt.**  
46,8 Jahre statt 52,2 Jahre.

Unsere Bezirksregierung ist **weiblicher geworden.**

2019: 53 % männliche und 47 % weibliche Mitarbeiter:innen.

Heute: 50 %, 50%.

Das wird sich auch auf die nachfolgenden Möglichkeiten der Frauen zur Gleichstellung positiv auswirken.

Unsere Bezirksregierung ist **bei den Nachwuchskräften attraktiver und stärker geworden.** 170 selbst ausgebildete Nachwuchskräfte wurden übernommen.

Und BRA goes Europe – sollten wir ausbauen. Unsere Ausbildungskräfte lernen in der Verwaltung von Madrid oder einer niederländischen Provinzverwaltung oder im öffentlichen Dienst Dänemarks.

Und die Bezirksregierung hat ihre **Attraktivität für Fachkräfte von außen** gesteigert. 285 Mitarbeiter:innen wurden durch externe Ausschreibungen und von außen für den Dienst am Gemeinwohl unseres Landes gewonnen. Den „Neuen“ ein herzliches Willkommen von uns allen heute hier bei ihrer ersten Personalversammlung.

Bei Höhergruppierungen und Beförderungen wollen wir mehr **Chancengerechtigkeit** und **verlässliche Perspektiven.**

Ein **neues Konzept für die Übertragung höherwertiger Tätigkeiten** mit mehr Verantwortungen für Vorgesetzte und Abteilungsleitungen soll helfen und ist bereits in Umsetzung. Es ist ein dynamischer Umsetzungsprozess. 110 Höhergruppierungen erfolgten bereits auf neuer Grundlage seit Januar 2021.

Bei den Beförderungen müssen wir leider auf ein neues Dienstrecht und neue Beurteilungsrichtlinien warten. Kompetenzorientierung, digitales Arbeiten, Selbstbewertung sind hier Stichworte oder wünschenswert. Das heute Machbare setzen wir um: 317 Beförderungen seit 2019.

**Zusammengefasst:** Erneuert, jünger, weiblicher, attraktiver für Nachwuchs- und Fachkräfte von außen, chancengerechter. Das ist die Bezirksregierung Arnsberg. Gemeinsames Ergebnis vieler – auch des Personalrates.

Da steckt ein kreatives Konzept, viel Arbeit und stetige Weiterentwicklung drin und besonders engagierte Mitarbeiter:innen stecken hinter allem. Dazu zählt übrigens auch ein kluges Standortkonzept. Ich verweise beispielhaft auf unser neues Haus der Bezirksregierung, das im Märkischen Turm in Dortmund entsteht. Besuchen Sie es mal.

Ich danke dem Personalrat für die offene und zukunftsorientierte Zusammenarbeit in Zeiten, in denen Krisen das Normale wurden, und zwar ohne die Elemente/Regeln des Normalen. Ziehen wir gemeinsam daraus die richtigen Konsequenzen für unsere Arbeit. Stärken wir den Informationsaustausch untereinander. Setzen wir weiter auf die Fähigkeit zu bündeln, praktizieren wir Offenheit für Neues. Arbeiten wir elastisch, wenn es darauf ankommt. Bleiben wir professionell, beim Umgang mit Krisen, wenn die Grundlagen des Normalen aufbrechen oder weggebrochen sind.

In diesem Sinne herzlichen Dank an Sie alle und herzlichen Dank, dass Sie mir zugehört haben.