



Bundesministerium
des Innern

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung



**Materialband:
Curriculum Fortbildungsberatung**

**Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern
Projektgruppe Bildungscontrolling**

Willy-Brandt-Straße 1

50321 Brühl

**Telefon: 0228 99 / 629-0
02232 / 929-0**

**Telefax: 0228 99 / 629-5669
02232 / 929-5669**

E-Mail: pgbc@bakoev.bund.de

**Internet: <http://www.bakoev.bund.de>
Intranet: <http://www.bakoev.ivbb.bund.de>**

Version 2.0

Titelfoto: © 2007 com_unit/P.Spiola mit freundlicher Genehmigung der com unit Public Relations, A-1060 Wien

Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung

Materialband

Curriculum Fortbildungsberatung

**Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
Projektgruppe Bildungscontrolling**

Inhaltsverzeichnis

1	Ist ein neues Funktionsbild des Fortbildungspersonals in der Bundesverwaltung erforderlich ?	7
1.1	Steigende Anforderungen	7
1.2	Das Funktionsbild im Licht der Bestandsaufnahme	8
1.3	Weitere Arbeitsplatz- und Anforderungsanalysen	9
2	Zielgruppen	11
2.1	Fortbildung und Personalentwicklung	11
2.2	Personalräte, Gleichstellung, Schwerbehindertenvertretung	11
2.3	Rolle der Führungskräfte	11
3	Ziele und Perspektiven der Weiterbildung Fortbildungsberatung	13
4	Synopse vorhandener Fortbildungen im Schnittpunkt von Fortbildung, Personal- und Organisationsentwicklung	15
5	Zusammenfassung und Bewertung der Synopse	17
5.1	Vergleichende Betrachtung der Konzepte	17
5.2	Themenraster: Strukturierung des Curriculums in Handlungsfelder	18
6	Curriculum und Rahmenbedingungen	21
6.1	Modularer Aufbau	21
6.2	Zeitlicher Aufbau und Struktur	21
6.3	Verbindlichkeit durch Zertifizierung	21

Fortbildungsberatung

Konzept für eine systematische Professionalisierung des Fortbildungspersonals in den Bundesbehörden.

1 Ist ein neues Funktionsbild des Fortbildungspersonals in der Bundesverwaltung erforderlich?

1.1 Steigende Anforderungen

Die Bundesverwaltung benötigt kompetente Beschäftigte, die den hohen Anforderungen jetzt und in Zukunft gewachsen sind. Die dienstliche Fortbildung leistet dazu einen wichtigen Beitrag, indem sie erfolgreiche und wirtschaftliche Lernangebote bereitstellt. Dazu werden Fortbildungspraktiker gebraucht, die fachlich, methodisch und pädagogisch hoch qualifiziert sind. Die steigenden Anforderungen an die Fortbildungsfunktionen in den Bundesbehörden verlangen nach einem Fortbildungsmanagement, das Bildungsangebote auf hohem Niveau professionell konzipiert, durchführt und evaluiert. Dazu wiederum sind wissenschaftlich fundierte und hochwertige Fortbildungsangebote für jetzige und zukünftige Bildungsexperten in der Bundesverwaltung erforderlich.

Entsprechende Fortbildungsangebote müssen praxisbezogen, individuell und modular aufgebaut sein und alle Optionen bieten, damit den unterschiedlichen Bedürfnissen von Behörden und deren Fortbildungsexperten Rechnung getragen wird. Professionelles Handeln in den wichtigsten Fortbildungsbereichen und die speziellen Kenntnisse im individuellen Ressort- bzw. Einsatzgebiet stehen ebenso im Vordergrund, wie vertiefte Qualifikationen in Lern-, Planungs- und Managementprozessen.

Die dienstliche Fortbildung nimmt eine Schlüsselstellung ein in einer Zeit, in der über Fachkräftemangel und demographischen Wandel gesprochen wird. Das Fortbildungspersonal in den Behörden stellt sicher, dass die Beschäftigten dauerhaft über die erforderlichen Qualifikationen verfügen und mit dem technischen und gesellschaftlichen Wandel Schritt halten. Die Tätigkeit in der dienstlichen Fortbildung ist anspruchsvoll und bedarf einer entsprechenden Qualifizierung.

Angesichts steigender Anforderungen sind die bisherige Ausgestaltung des Funktionsbildes Fortbildungssachbearbeiter/-innen und entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen zu überdenken. Auch die Trendanalyse hat nachdrücklich aufgezeigt, dass neue Anforderungen an Staat, Gesellschaft und Verwaltung auch die Tätigkei-

ten in der dienstlichen Fortbildung beeinflussen und neue Rollenerwartungen und Anforderungen mit sich bringen:

- Aus- und Fortbildung sind zunehmend im Zusammenhang zu sehen und aufeinander abzustimmen
- Fortbildung und Personalentwicklung verschränken sich immer mehr und brauchen eine einheitliche Steuerung und Begleitung
- Lebenslanges Lernen fordert Qualifizierung für alle, auch für Ältere und Lernungewohnte
- Das Lernen des Lernens als Metakompetenz erfordert vertiefte Einsichten in die Gestaltung, Moderation und Begleitung von Lernprozessen
- Arbeitsintegrierte Formen informellen Lernens und Wissensmanagement gewinnen an Bedeutung und erfordern flankierende Lernbegleitung und Bildungscoaching
- E-Learning, elektronische Arbeitshilfen oder Simulationen sind dann erfolgreich, wenn grundlegende didaktische und methodische Kompetenzen vorhanden sind, um formelle und informelle Lernprozesse zu verklammern
- Eine neue Lernkultur entsteht in den Behörden, wenn sich die Fortbildung vom hergebrachten Rollenverständnis des Organisierens von Seminarveranstaltungen löst und innovative Lerninhalte, Lernarrangements und Lernmethoden realisiert
- Qualität, Bildungscontrolling und Evaluation müssen zu Kernkompetenzen im Fortbildungsgeschehen werden

1.2 Das Funktionsbild im Licht der Bestandsaufnahme

Nach den Ergebnissen der Bestandsaufnahme ist davon auszugehen, dass die im vorangegangenen Kapitel herausgearbeiteten Herausforderungen an die dienstliche Fortbildung nur teilweise von den handelnden Personen erfüllt werden, bzw. an deren Arbeitsplätzen nachgefragt werden. Dies ist nicht als Kritik an den Funktionsträgern zu verstehen, sondern zeigt strukturelle Defizite der Ausgestaltung und Einbindung der Fortbildung in den organisatorischen Kontext der Bundesbehörden auf.

Die Frage nach Vorgaben zur Steuerung der Fortbildung zeigt eine deutliche administrative Tendenz, Elemente der strategischen Steuerung von Fortbildung sind von untergeordneter Bedeutung. Auch die Tatsache, dass nur knapp 50% der Behörden über ein Fortbildungskonzept verfügen ist in diesem Kontext zu berücksichtigen. Beim Fehlen von Fortbildungskonzepten werden Fortbildungsbedarfe nicht strategisch gesteuert, sondern naturwüchsig erfasst und administrativ in Maßnahmen umgesetzt. Im Rahmen der weiteren Überlegungen ist also besonderer Wert auf die Vermittlung von Kompetenzen zur strategischen Steuerung von Fortbildung und die Arbeit mit Fortbildungskonzepten zu legen. Die curriculare Modernisierung zeitigt allerdings nur Wirkung, wenn die Prozesse und organisatorischen Rahmenbedingun-

gen der Fortbildungsarbeit im Einzelfall ebenfalls modernisiert werden. Insofern ist darauf zu achten, dass organisatorische Vorschläge des Projektes Bildungscontrolling und inhaltliche Gestaltung des Curriculums Fortbildungsberatung dauernd aufeinander abgestimmt werden.

Die Bestandsaufnahme macht weiterhin deutlich, dass Präsenzveranstaltungen die dominierende Lernform im Fortbildungsgeschehen darstellen. E-Learning, Blended Learning und selbstorganisiertes Lernen der Beschäftigten stehen nicht im Fokus und müssen im Curriculum Fortbildungsberatung so gewichtet werden, dass innovative Impulse für die Fortbildungspraxis in den Behörden resultieren. Dies gilt insbesondere auch für die stärkere Berücksichtigung von Controllinginstrumenten in der dienstlichen Fortbildung. Nach der Bestandsaufnahme nutzen 2/3 der Bundesbehörden keine Controllinginstrumente zur Steuerung ihrer Fortbildung.

1.3 Weitere Arbeitsplatz- und Anforderungsanalysen

Mit einem Anforderungsprofil wird beschrieben, welche Fachkenntnisse und Fähigkeiten die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten eines Arbeitsgebietes erfordern. Da sich Anforderungen im Zuge der Entwicklung in Gesellschaft, Staat und Verwaltung permanent wandeln, sind Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und damit auch Curricula fortwährend anzupassen. Dabei sind auch perspektivische Entwicklungen zu berücksichtigen, die über den aktuellen Status quo hinausgehen.

Derzeit gibt es offensichtlich kein allgemein anerkanntes Anforderungsprofil für Beschäftigte, die mit Fortbildung und Personalentwicklung befasst sind. Die Tätigkeitsanforderungen sind nicht systematisch erfasst, besondere Ausbildungsregelungen für diese spezifische Tätigkeit fehlen ebenso wie standardisierte Qualifizierungsmodelle für die Weiterbildung. Verbindliche Vorstellungen über pädagogische und fachspezifische Kompetenzen als Leitlinien für die Curriculumentwicklung sind nur in Ansätzen erkennbar.

Üblicherweise ist die Fortbildungsfunktion in Personalreferaten/Zentralabteilungen angesiedelt. Teilweise sind Fortbildungsbeauftragte in den Fachabteilungen von Behörden installiert. Die Beschreibung der Funktionen und das Zusammenwirken der Fortbildung auch mit den Führungskräften in den Behörden sind behördenintern geregelt und vermutlich sehr unterschiedlich strukturiert.

Die Daten der Bestandsaufnahme zum so genannten Betreuungsquotienten sind deutliches Indiz dafür, dass die Fortbildungsfunktionen in den Behörden ganz unterschiedlich ausgefüllt werden. Trotz der vorauszusetzenden Unterschiedlichkeit der Behörden und ihrer Aufgaben bleibt im Dunkeln, warum die Streuung des Betreuungsquotienten derart variiert. Betreut ein Fortbildungsmitarbeiter im Durchschnitt aller Bundesbehörden 256 Beschäftigte, so liegen der Minimalwert bei 1:6,8 und der Maximalwert bei 1:362. Diese Varianz sollte durch Arbeits- und Anforderungsanalysen genauer aufgeklärt werden.

Für die Entwicklung des Curriculums Fortbildungsberatung wäre es eine wichtige empirische Fundierung, die realen Tätigkeitsanforderungen mit den normativen Vorstellungen abzugleichen, die sich aus der wissenschaftlichen und theoretischen Betrachtung der Fortbildung ergeben. Daher sollten flankierend genauere Anforderungsanalysen in den Behörden durchgeführt werden.

2 Zielgruppen

2.1 Fortbildung und Personalentwicklung

Das Programm richtet sich in erster Linie an Expertinnen und Experten, die in Behörden und Fortbildungseinrichtungen des Bundes mit Fragen von Fortbildung und Personalentwicklung befasst sind. Dies sind regelmäßig, aber nicht ausschließlich Beschäftigte des gehobenen Dienstes, die Tätigkeiten/Funktionen mit Bezug zum Personalmanagement wahrnehmen. Sie sollen dazu befähigt werden, die Beschäftigten professionell in Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zu beraten und zu unterstützen. Soweit Spezialkenntnisse zur Personalentwicklung erforderlich sind, werden diese über das Qualifizierungsprogramm Personalentwicklung abgedeckt. Mittelfristig ist zu prüfen, ob und wie die getrennten Qualifizierungsprogramme Personalentwicklung und Fortbildungsberater/-in in ein modulares Gesamtsystem überführt werden können.

2.2 Personalräte, Gleichstellung, Schwerbehindertenvertretung

Personalräte, Gleichstellung und Schwerbehindertenvertretung können die dienstliche Fortbildung fördern und aktiv mitgestalten. Fortbildung ist ein gewichtiges Thema, in Zukunft werden gerade die Themen Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigungsperspektiven zunehmende Bedeutung bekommen. Dies gilt auch für die Unterstützung von niedrigqualifizierten und lernungsgewohnten Beschäftigten.

Insofern sollte ins Auge gefasst werden, für die Zielgruppe der Personalräte, Gleichstellung und Schwerbehindertenvertretung das Programm Fortbildungsberatung zu öffnen und den Besuch ausgewählter Module zu ermöglichen. Dieses Angebot zielt nicht darauf ab, aus dieser Zielgruppe Fortbildungsspezialisten zu machen, sondern sie zu sensibilisieren für den Erhalt der individuellen Berufsperspektiven und die Bedeutung des lebenslangen Lernens. Strategisches Ziel ist, dieser Zielgruppe das nötige Hintergrundwissen, Instrumente und Methoden zu vermitteln, die sie für die Förderung der dienstlichen Fortbildung brauchen.

2.3 Rolle der Führungskräfte

Die Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle als Partner in der dienstlichen Fortbildung. Sie müssen die Potenziale der Mitarbeiter fördern und deren Fähigkeiten durch gezielte Förderungs- und Entwicklungsangebote optimieren. Entwicklungs-

bedarf ist festzustellen und Mitarbeiter sind bei der Verbesserung ihrer Kompetenzen zu unterstützen. Das Mitarbeitergespräch ist dabei ein wichtiges Instrument kooperativer Führung und bedeutet mehr, als Vorschläge hinsichtlich zu besuchender Seminare zu machen. Letztlich ist hier eine pädagogische Aufgabenstellung begründet, die mit Entwicklungszielen, Wissen um Motivation und Lernprozessen zu tun hat. Wie im vorangegangenen Kapitel wird vorgeschlagen, interessierten Führungskräften den Besuch ausgewählter Module des Programms Fortbildungsberatung zu ermöglichen.

3 Ziele und Perspektiven der Weiterbildung Fortbildungsberatung

Das Ziel der Weiterbildung Fortbildungsberatung besteht darin, folgende Aufgaben eigenständig und verantwortlich wahrnehmen zu können:

Die dienstliche Fortbildung bzw. Personalentwicklung bedarfsgerecht und wirtschaftlich zu planen, durchzuführen sowie qualitativ weiterzuentwickeln.

Den strategischen und individuellen Fortbildungsbedarf zu ermitteln, zielgruppenspezifische Qualifizierungsangebote zu entwickeln und innerhalb der Behörden für notwendige personelle und organisatorische Veränderungen beratend zur Verfügung zu stehen.

Den Aufbau von fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen in den Behörden nachhaltig zu unterstützen, entsprechende Fortbildungskonzepte und Personalentwicklungsprojekte zu konzipieren und beratend an den notwendigen Veränderungsprozessen mitzuwirken.

Die Entwicklung von neuen Lernformen (E-Learning, Blended Learning) und Prozessen des selbstgesteuerten Lernens aktiv zu fördern und deren dauerhafte Implementierung in die dienstliche Fortbildung sicherzustellen.

Die Koordination, Beratung und Moderation der notwendigen Schritte und die Kommunikation mit Beschäftigten, Teams und der Leitung zu gewährleisten.

Die systematische Qualitätssicherung und ein entsprechendes Bildungscontrolling für Fortbildung und Personalentwicklung aufzubauen.

4 Synopse vorhandener Fortbildungen im Schnittfeld von Fortbildung, Personal- und Organisationsentwicklung

Es ist im Rahmen des Projektes Bildungscontrolling nicht möglich, die Vielzahl von Hochschulangeboten, Weiterbildungskonzepten aus den Verwaltungen von Ländern und Kommunen und Qualifizierungskonzepte sonstiger Bildungsträger auszuwerten. Im Rahmen einer überschlägigen Sichtung werden deshalb die bewährten Konzepte der Bundesakademie mit dem Konzept des DGB verglichen und ergänzt um curriculare Anreicherungen aus der Vielzahl weiterer Programme. Insofern dient die Synopse als Fundus für die Formulierung weiterer Ideen für das Curriculum Fortbildungsberatung.

Qualifizierungsprogramm Fortbildungsberater/-in BAKöV	Qualifizierungsprogramm Personalentwicklung BAKöV	Qualifizierungskonzept Bildungscoaching DGB	Ergänzungen
01 Verzahnung der Fortbildung mit Personalentwicklung	Grundlagen und Ziele der Personalentwicklung im Kontext von Organisationsentwicklung und Behördenkultur	01 Rollenverständnis und Aufgabenprofil des Bildungscoachs	Lebenslanges Lernen: Bildungspolitische Rahmenbedingungen und Förderprogramme
02 Analyse des Bildungsbedarfs	Umsetzung und Evaluierung der PE unter Beachtung von Widerständen und Risiken	02 Wissens- und Informationsmanagement des Bildungscoachs	Professionelles Selbstverständnis: Anforderungsprofil und Rollenerwartungen
03 Auswahl der Lernwege	Methoden der Personalauswahl und Potenzialanalyse	03 Theoriegrundlagen und Coachingtechniken	Beratung, Begleitung und Coaching in der Fortbildung
04 Planung von Qualifizierungsmaßnahmen	Einführungs- und Traineeprogramme für neue Mitarbeiter/-innen	04 Gestaltung des Coachingprozesses	Didaktisch-methodische Kompetenz: Lernprozesse, Lernstile und Lernschwierigkeiten
05 Betreuung von Qualifizierungsmaßnahmen	Mitarbeitergespräch, Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeiterentwicklung (Zielvereinbarung)	05 Leben-Lernen-Arbeiten: Lernstrategien, selbstgesteuertes Lernen, Lernberatung, Lebenslanges Lernen	Verfahren der Curriculumentwicklung
06 Transfersicherung	Mitarbeiterbefragung und Vorgesetztenfeedback	06 Bildungscoaching und Betriebsorganisation	Evaluation von Fortbildung und PE: Grundkurs Empirie und Statistik
07 Qualitätssicherung, Evaluation		07 Bildungssystem und –landschaft (Bildungsabschlüsse, Zertifizierung informeller Lernprozesse)	Vergabe von Schulungsleistungen
08 Bildungsmarketing, Controlling, Benchmarking		Zusatzqualifizierung für Betriebs- und Personalräte	Qualitätssicherung in der dienstlichen Fortbildung
			Grundkenntnisse Controlling-Denken

5 Zusammenfassung und Bewertung der Synopse

5.1 Vergleichende Betrachtung der Konzepte

Nur aufgrund der Auswertung vorliegender schriftlicher Unterlagen und wegen fehlender operationaler Lernziele ist eine differenzierte Bewertung der Fortbildungskonzeptionen nicht möglich. Unter dieser Einschränkung sollen erste Rückschlüsse und Perspektiven aufgezeigt werden.

Das Qualifizierungsprogramm Fortbildungsberater/-in ist streng am Fortbildungskreislauf orientiert und thematisiert in den Modulen 01, 07 und 08 zusätzlich die Themenfelder Personalentwicklung, Qualität und Controlling. Damit ist dieses Konzept primär "pädagogisch" orientiert und es ist zu fragen, ob Qualität, Evaluation und Benchmarking einer vertieften Darstellung bedürfen. Soweit ersichtlich wird das kennzahlenorientierte Bildungscontrolling gar nicht bzw. nur am Rande behandelt. Insofern wird empfohlen, die einschlägigen Vorschläge des Projektes Bildungscontrolling intensiv in die curriculare Entwicklung einzubeziehen.

Das Qualifizierungsprogramm Personalentwicklung der BaköV fokussiert insbesondere auf die Prozessfunktionen Personalgewinnung, -beurteilung, -entwicklung und -führung. Die Querschnittsfunktionen Personalplanung und -controlling stehen nicht im Vordergrund. Die Verzahnung von Personalentwicklung und Fortbildung wird eingefordert, Fortbildungskonzepte erscheinen in dieser Sichtweise als PE-Baustein. Die Frage nach einer sinnvollen Abgrenzung von Fortbildung und Personalentwicklung ist schwierig zu beantworten, da Personalentwicklung regelmäßig über Lernprozesse der Beschäftigten realisiert wird. Interessanter ist die Frage, wie viel PE zum Programm Fortbildungsberatung gehören soll. Insofern sollten bei modularem Aufbau zumindest Grundlagen der Personalentwicklung und die zentralen PE-Instrumente zum Curriculum Fortbildungsberatung gehören.

Zum Thema Evaluation und Controlling ist anzumerken, dass die dafür einzusetzenden sozialwissenschaftlichen Methoden der Datenerhebung und -verarbeitung weitgehend identisch sind, gleich ob PE-Projekte oder Weiterbildungsprogramme evaluiert werden. Das Problem besteht vielmehr darin, dass bei fehlenden Vorkenntnissen keine operablen Evaluierungskompetenzen (Grundkenntnisse Statistik) vermittelt werden können. Der Vorschlag geht insoweit dahin, ein Modul „Grundkurs Empirie und Statistik für Evaluationen“ im Sinne einer Schlüsselkompetenz zu erarbeiten, das sowohl im Kontext Personalentwicklung und Evaluation von Fortbildung eingesetzt werden kann.

Das Qualifizierungskonzept Bildungscoaching des DGB wurde konzipiert für betriebliche Weiterbildungsprozesse. Gleichwohl enthält es eine Reihe von weiterführenden Anregungen für die Fortbildungsberatung. Insbesondere die Vermittlung von Coaching- und Beratungskompetenzen sind von Interesse. Das Fortbildungsmanagement ist Ansprechpartner für Personalentwicklungs- und Fortbildungsfragen der Beschäftigten. Da es dabei um mehr geht als die schlichte Erteilung von Auskünften sollten kommunikative und beratende Fähigkeiten zum Aufgabenprofil gehören. Psychologisches Geschick ist mit Sicherheit auch gefragt, wenn die Behördenleitung in Fragen der Fortbildung, des Kulturwandels oder der Personalentwicklung unterstützt werden soll. Insofern sollten auch das professionelle Selbstverständnis und die Rollenerwartungen an die Fortbildung bei der Curriculumentwicklung berücksichtigt werden.

Die bildungspolitische Programmatik des lebenslangen Lernens mit den Aspekten der Gestaltung von Selbstlernumgebungen und entsprechender fachlicher Lernberatung gehören zukünftig zum Aufgabenprofil der Fortbildung und sollen ebenfalls bei der Curriculumentwicklung berücksichtigt werden. Insofern verlangt die ständige Anpassung von Lernzielen, Lerninhalten und -methoden auch entsprechende Kompetenzen der Erstellung und Kodifikation von Curricula. Als letzter Punkt soll hervorgehoben werden, dass Kenntnisse in der Beschaffung und Vergabe von Schulungs- und Beratungsdienstleistungen zu vermitteln sind. Nach den Ergebnissen der Bestandsaufnahme ist davon auszugehen, dass die Bundesbehörden in erheblichem Umfang auf derartige Dienstleistungen zurückgreifen und nicht nur die Angebote der Fortbildungseinrichtungen des Bundes in Anspruch nehmen. Die rechtsförmige Vergabe dieser Dienstleistungen ist also ein ganz wichtiger Faktor für eine effektive und effiziente dienstliche Fortbildung innerhalb der Bundesverwaltung. Die Nutzung von Rahmenverträgen bleibt unbenommen.

5.2 Themenraster: Strukturierung des Curriculums in Handlungsfelder

Für die Systematisierung und Übersichtlichkeit der Modulstruktur des Curriculums Fortbildungsberatung wird vorgeschlagen, die relevanten Module in 3 Modulbereiche aufzugliedern. In der weiteren Diskussion ist dann die Vollständigkeit des Themenrasters im Lichte der Ziele des Curriculums zu überprüfen und ständig an die weitere Entwicklung anzupassen.

5.2.1 Modulbereich Theorien und Methoden

Dieser Modulbereich vermittelt die notwendigen pädagogischen, psychologischen und methodischen Grundlagen für das Verständnis der Denk- und Arbeitsweise der Fortbildung. Dazu gehören lern- und entwicklungstheoretische Grundlagen (z. B. Lernen älterer Menschen) als Voraussetzung für die Gestaltung von Lern- und Qualifizierungsprozessen und didaktisch-methodische Kenntnisse unter Einschluss mo-

derer Verfahren, Medien und Technologien. Dem Einwand der Theorielastigkeit ist entgegenzuhalten, dass natürlich auf den Anwendungsbezug der vermittelten Inhalte Wert gelegt wird, insbesondere aber auch zur kritischen Reflexion und zum Überdenken ungeprüfter Praxis angeregt wird. Dieser Lernbereich gibt Orientierung und Hintergrundwissen zur alltäglichen Fortbildungspraxis.

5.2.2 Modulbereich Fortbildungsprozess

Im Mittelpunkt dieses Themenfeldes steht der Fortbildungsprozess mit seinen Arbeitsphasen von der Bedarfsfeststellung, über die Planung, Durchführung und Bewertung der Lernprozesse. Dieser Modulbereich repräsentiert die klassischen Aktivitäten der Programmplanung und Organisation von Lehr-Lern-Prozessen einschließlich der immer wichtiger werdenden Themenfelder Evaluation und Qualitätsmanagement. Zur Förderung arbeitsplatznaher Lernformen wird besonderer Wert gelegt auf die Gestaltung von Lernorten und Lernmedien, die selbstgesteuertes Lernen in der dienstlichen Fortbildung ermöglichen. Dazu gehören Kenntnisse über die Gestaltung lernförderlicher Arbeitsformen.

5.2.3 Modulbereich Unterstützungsprozesse

Die optimale Bewältigung des Kerngeschäfts der Fortbildung setzt eine Reihe Geschäfts- und Unterstützungsprozessen voraus. Dies gilt für das Alltagsgeschäft genau so wie für die Steuerung und Begleitung von Innovations- und Modernisierungsvorhaben.

Im Zusammenwirken von Bildungsanbieter, Teilnehmenden und deren Vorgesetzten, Behörden, sowie Trainern und Dozenten ist das Selbstverständnis der eigenen Rolle wichtig und die Basis für eine konstruktive Kommunikation zwischen allen am Fortbildungsprozess Beteiligten. Neben der Fähigkeit professionell zu kommunizieren sind fachlich-methodische Kenntnisse von Bedeutung. Dies betrifft das Steuern mit Kennzahlen, die rechtlich korrekte Vergabe von Dienstleistungen und die für Evaluation und Controlling notwendigen sozialwissenschaftlich-statistischen Methodenkenntnisse.

5.2.4 Graphische Zusammenfassung der Module

Modulbereich Theorien und Methoden	Modulbereich Fortbildungsprozess	Modulbereich Unterstützungsprozesse
Modul Lebenslanges Lernen: Neue Medien und selbstgesteuertes Lernen	Modul Analyse des Fortbildungsbedarfs	Modul Selbstverständnis, Anforderungsprofil und Rollenerwartungen
Modul Didaktik und Methodik: Lernen, Denken, Informationsverarbeitung	Modul Planung von Fortbildungsmaßnahmen	Modul Kommunikative Kompetenz: Beratung, Lernbegleitung und Coaching
Modul Kompetenzdiagnostik und Kompetenzbilanzierung	Modul Durchführung und Betreuung von Fortbildungsmaßnahmen	Modul Kennzahlenbasiertes Bildungscontrolling und Personalinformationssysteme als Prozesssteuerung
Projektphase Bearbeitung eines Praxisfalles inklusive Erfahrungsaustausch		
Modul Entwicklung neuer Bildungsprodukte. Modelle und Verfahren der Curriculumentwicklung	Modul Evaluation, Lernerfolgsmessungen und Transfer	Modul Vergabe von Beratungs- und Schulungsdienstleistungen
Modul Grundlagen und Instrumente der Personalentwicklung	Modul Qualitätsmanagement, Benchmarking und Balanced Scorecard	Modul Empirisch-statistische Grundlagen für Evaluation und Controlling
Selbstlernmaterialien und Arbeitshilfen		

6 Curriculum und Rahmenbedingungen

6.1 Modularer Aufbau

Das Curriculum Fortbildungsberatung mit insgesamt 15 Modulen ist nicht als Präsenzveranstaltung konzipiert, sondern als Kombination von Selbstlernmaterialien in Verbindung mit Präsenz- und Projektphasen. Der Einsatz moderner Lehrmedien (Selbstlernmaterialien mit Übungsaufgaben, Arbeitshilfen) und Kommunikationstechnologien (Lernplattform ILIAS) entspricht dem Trend zur Virtualisierung und Modularisierung der dienstlichen Fortbildung. Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekommen ein individuell abgestimmtes Lernprogramm und erwerben zukunftsfähige mediale Lernkompetenzen, die ihre spätere Fortbildungspraxis prägen sollen.

Die Projekte dienen dem Erwerb fachbezogener praktischer und methodischer Fertigkeiten und verlangen in erhöhtem Maße eine Eigentätigkeit. Die Lernenden gehen unter Anleitung und Begleitung konkreten Problemstellungen nach, die sie entsprechend ihrer Interessen selbst definieren oder von ihren Arbeitsplätzen mitbringen.

6.2 Zeitliche Dauer und Struktur

Ausgehend vom Qualifizierungsprogramm Fortbildungsberater/-in und dem Seminar Grundlagen der Personalentwicklung werden überschlägige 7 Seminartage in Anschlag gebracht. Dies entspricht rechnerisch 49 Lernstunden, die für Präsenzveranstaltungen und virtuelle Lernangebote zur Verfügung stehen.

Die Aufteilung der Module in Unterrichtseinheiten, sowie in Präsenzveranstaltungen und virtuelle Lernangebote ist zu einem späteren Zeitpunkt der Konzeptentwicklung zu diskutieren. Grundsätzlich gilt, dass Selbstlernmaterialien und Arbeitshilfen keine didaktische „Zugabe“ sind, sondern integrale Bestandteile des Konzeptes. Für jedes Modul werden deshalb Arbeits- bzw. Lernstunden angesetzt und zur Geschäftsgrundlage des „Lernvertrages“ für die Lernenden und auch ihre Vorgesetzten gemacht. In einem weiteren Schritt ist dann zu entscheiden, welche Module verpflichtend absolviert werden müssen und ob Wahl- bzw. Kombinationsmöglichkeiten bestehen.

6.3 Verbindlichkeit durch Zertifizierung

Durch die Zertifizierung wird das Programm aus der Unverbindlichkeit anwesenheitsorientierter Seminare herausgehoben und erhält eine hohe Akzeptanz und Aussagekraft bezüglich der erworbenen Qualifikation für Fortbildungsinteressenten und

abnehmende Behörden. Die Erarbeitung von Lernkontrollen und die Evaluation der zu bearbeitenden Praxisfälle stellen eine zentrale Komponente der weiteren Programmentwicklung dar.

