Bundesministerium
des Innern

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung

Materialband:

Künftige Anforderungen an die dienstliche Fortbildung
- Trendanalyse -

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**

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

Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung

Materialband

Künftige Anforderungen an die dienstliche Fortbildung - Trendanalyse -

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
Projektgruppe Bildungscontrolling

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung

**1 Trendanalyse:
Künftige Anforderungen an die dienstliche Fortbildung**

**2 Aktuelle Trends der beruflichen Weiterbildung in
Wirtschaft und privaten Bildungseinrichtungen**

Vorbemerkung

Dieser Materialband enthält zwei Dokumente, die im Rahmen des Projektes „Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung“ in der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung entstanden sind.

Die Trendanalyse – Künftige Anforderungen an die dienstliche Fortbildung - versucht sich bereits heute abzeichnende Anforderungen an die dienstliche Fortbildung zu identifizieren und zu beschreiben. Grundlage sind erkannte und als gesichert geltende Trends, die Wirtschaft und Gesellschaft sowie Staat und Verwaltung voraussichtlich entscheidend prägen werden.

Das zweite Dokument gibt einen Überblick über aktuelle Trends in der beruflichen Weiterbildung sowohl in der Wirtschaft als auch im Bereich der privaten Bildungseinrichtungen.

Künftige Anforderungen an die dienstliche Fortbildung

Trendanalyse

Gliederung

		Seite
Vorbemerkungen		3
Ausgangslage		3
Aufgabenstellung		3
Methodik der Trendanalyse		4
Trendanalyse		5
1.	Globalisierung und Global Governance	5
1.1.	Trendbeschreibung	5
1.2.	Anforderungen an die Verwaltung	8
1.3.	Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung	10
2.	Europäischer Einigungsprozess	12
2.1.	Trendbeschreibung	12
2.2.	Anforderungen an die Verwaltung	14
2.3.	Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung	17
3.	Demographischer Wandel	21
3.1.	Trendbeschreibung	21
3.2.	Anforderungen an die Verwaltung	23
3.3.	Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung	26
4.	Informations- und Wissensgesellschaft/E-Government	29
4.1.	Trendbeschreibung	29
4.2.	Anforderungen an die Verwaltung	33
4.3.	Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung	39
5.	Konsolidierung des Bundeshaushalts	42
5.1.	Trendbeschreibung	42
5.2.	Anforderungen an die Verwaltung	43
5.3.	Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung	45
6.	Wandel des Staatsverständnisses	48
6.1.	Trendbeschreibung	48
6.2.	Anforderungen an die Verwaltung	49
6.3.	Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung	50
Zusammenfassung		52

Vorbemerkungen

Ausgangslage

Für alle Arten des Verwaltungshandelns gilt seit jeher der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit, demzufolge die aufgewendeten Mittel in einem angemessenen Verhältnis zum erwartbaren Erfolg stehen müssen. In Zeiten knapper finanzieller Ressourcen gewinnt diese Forderung besonderes Gewicht. Alle Verwaltungsaktivitäten müssen sich letztlich auch unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten rechtfertigen lassen. Die dienstliche Fortbildung bildet hier keine Ausnahme. Auch sie muss den Nachweis erbringen, dass die in ihrem Bereich eingesetzten Mittel „gut angelegt“ sind. Voraussetzung hierfür ist zunächst eine hinreichende Klarheit über die Kosten der dienstlichen Fortbildung einerseits und ihren Nutzen für die Aufgabenerfüllung andererseits. Der Nutzen der Fortbildung kann wiederum nur festgestellt werden, wenn die Ziele der Fortbildung hinlänglich klar definiert sind und die Zielerreichung überprüfbar ist.

Ausgangspunkt aller Controlling-Überlegungen muss daher zunächst die Klärung der Aufgaben und Ziele der dienstlichen Fortbildung sein. Damit die Aufgaben- und Zielbestimmungen als Grundlage für eine strategische Steuerung dienen können, dürfen sie den tatsächlichen Entwicklungen nicht „hinterherhinken“, sondern müssen sich an den künftigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns sowie an den politischen Vorgaben, Aufgaben und Zielen der Bundesverwaltung ausrichten.

Aufgabenstellung

Zunächst ist eine Einschätzung der wichtigsten zu erwartenden Entwicklungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zumindest für die nächsten 10 bis 15 Jahre vorzunehmen. Vor diesem Hintergrund sind dann die künftigen Anforderungen an die Bundesverwaltung herauszuarbeiten. Daraus sind wiederum die organisatorischen, methodischen und inhaltlichen Konsequenzen für die Fortbildungsarbeit zu ziehen.

Methodik der Trendanalyse

Grundüberlegung

Die nachfolgende Trendanalyse versteht sich nicht als wissenschaftliche Bearbeitung des Themas im Sinne einer methodisch ausgewiesenen Zukunftsforschung (mit prognostischer Validität und Reliabilität), sondern folgt einer pragmatischen Vorgehensweise. Es geht weniger darum, die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse in Abhängigkeit von der Eintrittswahrscheinlichkeit anderer Ereignisse zu bestimmen und auf diese Weise mehr oder minder komplexe Zukunftsszenarien zu entwerfen, als darum, gegenwärtig schon hinreichend klare Trends zu identifizieren, die nach relativ gesicherter Expertenansicht Wirtschaft und Gesellschaft sowie Staat und Verwaltung voraussichtlich entscheidend prägen werden, und sich in der dienstlichen Fortbildung frühzeitig auf diese Entwicklungen einzustellen und vorzubereiten. Der Schwerpunkt liegt daher nicht auf einer detaillierten Erforschung der Trends, sondern auf den besonderen Anforderungen, die sich aus diesen – im Wesentlichen als bekannt und gesichert unterstellten – Trends für die Zukunft der dienstlichen Fortbildung ergeben.

Vorgehensweise

Auch wenn es sich bei der Trendanalyse nicht um ein wissenschaftliches Unternehmen handelt, ist nicht darauf verzichtet worden, Expertenwissen in die Untersuchung einzubeziehen und die Ergebnisse durch eine Diskussion von Fachleuten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung zu fundieren. Die Untersuchung ist in einem gestuften Verfahren erfolgt: Zunächst hat die Projektgruppe „Bildungscontrolling“ die Literatur zu einschlägigen Entwicklungstrends ausgewertet, wobei sie insbesondere die bereits vorliegenden Trendstudien in der Wirtschaft einbezogen und die derzeitigen politischen Aktivitäten zur Modernisierung von Staat und Verwaltung berücksichtigt hat. Auf dieser Grundlage hat sie grundlegende Thesen zu den Konsequenzen aufgestellt, die sich aus den untersuchten Trends für die öffentliche Verwaltung und speziell für die dienstliche Fortbildung ergeben. Diese Thesen sind dann im Lenkungsausschuss – dem aus Wissenschaftlern, Verwaltungspraktikern, Wirtschaftsfachleuten und Gewerkschaftsvertretern zusammengesetzten Expertengremium –

diskutiert und so korrigiert, angepasst und verfeinert worden, dass sie als hinreichend verlässliche Zielbestimmung für die dienstlichen Fortbildung gelten können.

Damit die Darstellung überschaubar bleibt, konzentriert sich die Untersuchung der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Trends auf fortbildungsrelevante Veränderungsaspekte. Das sind im Wesentlichen solche Faktoren, die entweder besondere Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Leistungsbereitschaft der Bediensteten stellen oder die einen nachhaltigen Einfluss auf die Zusammensetzung des Personals, seine Kompetenzen und Verwendungsmöglichkeiten ausüben.

Unter diesem Gesichtspunkt sind im Wesentlichen folgende Trends relevant:
- Globalisierung und Global Governance
- Europäischer Einigungsprozess
- demographischer Wandel
- Informations- und Wissensgesellschaft/E-Government
- Konsolidierung des Bundeshaushalts und
- Wandel des Staatsverständnisses.

Trendanalyse

1. Globalisierung und Global Governance

1.1. Trendbeschreibung

Begriff der Globalisierung

Als Globalisierung bezeichnet man den Prozess der fortschreitenden Intensivierung des freien Verkehrs von Waren, Dienstleistungen, Kapital und partiell auch Personen, der die Bedeutung nationaler Grenzen minimiert und nicht mehr von Staaten, sondern von Finanz- und Wirtschaftsunternehmen gesteuert wird.

Globaler Wirtschaftsraum

Die Globalisierung unterscheidet sich grundlegend vom internationalen Wirtschaftsverkehr früherer Zeiten: Die meisten Staaten haben auf Grund multilateraler völkerrechtlicher Vereinbarungen verbindlich und dauerhaft darauf verzichtet, den Verkehr von Waren, Dienstleistungen und Kapital in ihr Hoheitsgebiet spürbaren Beschränkungen zu unterwerfen. Dadurch entsteht ein staatsfreier globaler Wirtschaftsraum, den Wirtschaftsunternehmen ihren Interessen gemäß beherrschen. Die umfassende Nutzung dieses Raums basiert auf der hoch entwickelten Verkehrs- sowie Informations- und Kommunikationstechnik, die eine einfache, schnelle und kostengünstige Überwindung von Raum und Zeit ermöglicht (s. auch Trendanalyse zur Informations- und Wissensgesellschaft).

Wettbewerb um Wirtschaftsstandorte

Wirtschaftsunternehmen können in jeder Hinsicht global präsent sein. Sie können nicht nur frei entscheiden, wo und wem sie ihre Leistungen anbieten, sondern auch, wo sie im globalen Wirtschaftsraum ihren Sitz sowie ihre Produktions- und sonstigen Arbeitsstätten errichten. Dadurch zwingen sie die Staaten in einen Wettbewerb um günstige Bedingungen für Wirtschaftsstandorte.

Denationalisierung

Die erweiterten Möglichkeiten wirtschaftlichen Handelns verstärken den Prozess der Denationalisierung. Dieser ist durch eine Fokussierung auf die Kapitaleignerinteressen gekennzeichnet und geht mit einer grenzüberschreitenden Mobilität der am globalen Wirtschaftsverkehr beteiligten Unternehmen, vor allem der Kapitalgesellschaften, einher. Die Kapitalgesellschaften sind autonome, vom Staat weit gehend unabhängige Träger der Wirtschaftsmacht und weder den öffentlichen Interessen ihres Sitzlandes noch den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen der dortigen Bevölkerung verpflichtet. Für sie sind nationale Anliegen ebenso wie die Belange der eigenen Beschäftigten lediglich unternehmensfremde Interessen, deren Berücksichtigung davon abhängt, ob und inwieweit sie auch dem Unterneh-

mensinteresse, genauer dem Kapitalertragsinteresse, dienen. Solche Überlegungen sind letztlich auch maßgebend für die Entscheidungen des Unternehmens über Sitz, Produktions- und Arbeitsstätten.

Regulierung

Auch das globale Wirtschaftsgeschehen benötigt allerdings einen Ordnungsrahmen. Wenn die Interessen der Wirtschaftsunternehmen auf widerstreitende politische, ökonomische, ökologische, soziale, kulturelle und sonstige von öffentlich oder privat organisierten Trägern gebündelte und verfochtene Interessen stoßen, muss ein für alle Beteiligten verbindlicher Ausgleich gefunden werden.

Akteure

Einen solchen Ordnungsrahmen können allerdings wegen der grenzüberschreitenden Mobilität der Wirtschaftsunternehmen nicht mehr die einzelnen Staaten allein setzen. Sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene gibt es heute neben den Staaten andere öffentlich oder privat organisierte Interessenträger, insbesondere die sog. Nichtregierungsorganisationen (NGOs), die auf Grund ihres nichtstaatlichen Einfluss- und Machtpotenzials in den Prozess des Interessenausgleichs einbezogen werden müssen.

Begriff des Global Governance

Diesen komplexen Prozess der Vereinbarung verbindlicher international geltender Regelungen und Standards unter Beteiligung und Einbindung aller relevanten Akteure und Kräfte bezeichnet man als Global Governance.

Multi-Level-Governance

Da eine solche Steuerung in der Regel von Vornherein mehrere hierarchische Ebenen einbeziehen muss (lokale, regionale, nationale und internationale), spricht man auch von Multi-Level-Governance.

Globalisierung weiterer Lebensbereiche

Global Governance bzw. Multi-Level-Governance ist nicht auf den Wirtschaftsbereich beschränkt. Da sich die Globalisierung inzwischen auf viele weitere Lebensbereiche erstreckt (Politik, Umwelt, Kultur, Kommunikation usw.), gewinnt Global Governance immer mehr an Bedeutung.

1. 2. Anforderungen an die Verwaltung

Die Globalisierung stellt die öffentliche Verwaltung vor die Aufgabe, die Chancen dieses Prozesses in Vorteile für das hiesige Gemeinwesen umzumünzen, soweit dies rechtlich und tatsächlich möglich ist, und die Risiken für das hiesige Gemeinwesen zu minimieren.

Standortsicherung

Im Vordergrund dieser doppelten Aufgabe steht die Standortsicherung. Diese erfordert vor allem eine optimale Ausgestaltung der Standortfaktoren, die Wirtschaftsunternehmen für ihre Standortentscheidungen als wichtige Anforderungen an die öffentliche Verwaltung stellen. Dies sind insbesondere

- die Berechenbarkeit, Willkürfreiheit und Gesetzmäßigkeit der Verwaltung
- unkomplizierte und transparente, unaufwändige und zügige Verwaltungs-, insbesondere Genehmigungsverfahren (Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung)
- eine Beratungs- und Serviceorientierung der Verwaltung
- die Korruptionsbekämpfung und
- die öffentliche Sicherheit.

Wirtschaftsunterstützung

Deutschland profitiert von der Globalisierung nicht nur durch den Zufluss von Kapital und die Ansiedlung von Unternehmen und Arbeitsstätten, sondern in erster Linie von einem erfolgreichen weltweiten Agieren deutscher Unternehmen. Die Unternehmen

darin zu unterstützen, ist eine sowohl stetig wichtiger als auch stetig schwieriger werdende Aufgabe.

Hilfe und Beratung

Unterstützung kann die öffentliche Verwaltung zum einen durch effiziente und effektive Hilfe bei der Erfüllung bürokratischer Anforderungen gewähren, die ausländische Staaten und öffentliche Verwaltungen an deutsche Unternehmen stellen. Zum anderen kann sie im Rahmen des rechtlich Möglichen von eigenen belastenden Anforderungen an die wirtschaftliche Betätigung im Ausland absehen, die zum Nachteil deutscher Unternehmen wettbewerbsverzerrend wirken.

Vor allem Unternehmen, die noch nicht über gefestigte Auslandserfahrungen verfügen, sind auf eine sachkundige Beratung über die für sie relevanten Verhältnisse in anderen Staaten angewiesen.

Schutz vor Gefahren

Die globale Wirtschaftstätigkeit außerhalb des Bundesgebiets kann in erheblichem Maße deutsche Interessen verletzen. Gefährdet ist auch die Integrität des Bundesgebiets durch grenzüberschreitend emittierende Gefahrenquellen. Hier müssen Staat und Verwaltung im Verbund mit allen relevanten internationalen Kräften frühzeitig gegensteuern.

Kernaufgabe Global Governance

Es zeigt sich, dass Global Governance eine zentrale, umfassende und mit zunehmender Globalisierung der Lebensbereiche immer wichtiger werdende Aufgabe der öffentlichen Verwaltung ist. Global Governance ist unerlässlich für

- die Standortsicherung in Deutschland,
- die Unterstützung der deutschen Wirtschaft im In- und Ausland und
- den Schutz vor Gefahrenquellen im Ausland.

Es handelt sich um den optimalen Weg zur internationalen Verankerung von verbindlichen Rechts-, Sozial- und Umweltstandards sowie von Regeln des Wirtschafts- und Kapitalverkehrs. Nur eine solche intensive, alle relevanten Kräfte einbeziehende internationale Zusammenarbeit bietet Chancen zur Vermeidung ruinösen Standortwettbewerbs, zur Beseitigung und Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen deutscher Unternehmen im Ausland sowie insbesondere zur Beherrschung der globalen Umweltgefährdungen und zur Bewahrung eines Minimums an sozialen und humanitären Standards (Ächtung von Verstößen gegen Menschenrechte, Kinderarbeit o. ä.).

1. 3. Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung

Fortbildung in internationalen Angelegenheiten

Derzeit ist die Fortbildung in internationalen Angelegenheiten noch sehr stark auf das Völkerrecht, insbesondere auf die internationalen Organisationen, fixiert, die auf multilateralem Völkervertragsrecht beruhen. Künftig wird die Fortbildung in diesem Bereich jedoch erheblich erweitert und vertieft werden müssen. Zur Bewältigung der steigenden Anforderungen, die im Zuge der Globalisierung an die öffentliche Verwaltung gestellt werden, ist die Fortbildung auszurichten auf umfassende Kenntnisse über ausländische Staaten und regionale, staatenübergreifende Wirtschaftsräume. Das Wissen muss sich erstrecken auf

- die politischen, rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse
- die Zugehörigkeit zu internationalen Organisationen und regionalen Wirtschaftsräumen
- die Landeskunde (Bevölkerung, Kultur, Religion, Klima, Bodenschätze etc.).

Komparationskompetenz

Immer wichtiger wird darüber hinaus die Komparationskompetenz, d.h. die Fähigkeit, fremde Rechts- und Verwaltungsverhält-

nisse mit deutschen Verhältnissen zu vergleichen. Sie wird dringend benötigt, um sich um Wettbewerb um Wirtschaftsstandorte behaupten und deutsche Unternehmen, die im Ausland tätig werden wollen, sowie ausländische Unternehmen, die sich in Deutschland ansiedeln wollen, sachkundig beraten zu können.

Interkulturelle Kompetenz

Darüber hinaus muss verstärkt interkulturelle Kompetenz vermittelt werden, die für ein erfolgreiches Wirken auf der internationalen Ebene unverzichtbar ist.

Wissen über NGOs

Unverzichtbar sind des Weiteren umfassende Kenntnisse der internationalen Nicht-Regierungs-Organisationen. Sie sind Partner im Prozess des Global Governance, daher muss bekannt sein, wer hinter diesen Organisationen steht, wer sie finanziert, welche Ziele sie verfolgen, welches Netzwerk sie bilden etc.

Sprach-kompetenz

Die Kommunikation mit Ausländern und ausländischen Stellen wird nicht nur auf der internationalen Ebene, sondern auch im Inland zunehmen. Zureichende Sprachkompetenz wird daher künftig in breiterem Umfang gefordert sein.

Allgemeine Fachkompetenz

Gerade die Grundtugenden der deutschen Verwaltung – Objektivität und Unbestechlichkeit, Gesetzmäßigkeit, Fachkompetenz und Effizienz – sind im internationalen Standortwettbewerb ein wichtiger positiver Faktor. Auch künftig wird die Fortbildung, insbesondere der Beschäftigten mit verwaltungsferner Ausbildung, auf den Erhalt dieser Grundtugenden gerichtet sein.

Unterstützung der Verwaltungs-modernisierung

Ein Dauerthema der dienstlichen Fortbildung wird voraussichtlich die Entbürokratisierung bleiben. Nur durch sie, verknüpft mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Rechtsetzung und Verwaltung lassen sich Effektivität und Effizienz der Verwaltung auf Dauer gewährleisten. Auch Change-

management – die Kompetenz, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten – zählt zu den wichtigen Kompetenzen, über die eine Verwaltung verfügen muss, die unter den Herausforderungen der Globalisierung bestehen kann.

2. Europäischer Einigungsprozess

2.1. Trendbeschreibung

Dynamik der europäischen Integration

Der Europäische Einigungsprozess wird – auch wenn es in einzelnen Fragen immer wieder einmal zu Rückschlägen kommt (wie etwa beim Ratifizierungsverfahren für den Verfassungsvertrag) – mit wachsender Geschwindigkeit weiter voranschreiten. Dies gilt nicht nur für die vergemeinschafteten, sondern auch für die nicht vergemeinschafteten Politikfelder.

Drei Säulen

Gegenwärtig ist die Europäische Union (EU) ein Staatenbund sui generis (bestehend aus 27 Staaten mir rd. 493 Millionen Einwohnern und dem größten Bruttoinlandprodukt der Welt), der auf drei „Säulen“ ruht:

- den Europäischen Gemeinschaften (EG), die den supranationalen Kern der EU bilden,
- der Gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik (GASP), die durch zwischenstaatliche Zusammenarbeit geprägt ist, und
- der ebenfalls nicht vergemeinschafteten Polizeilichen und Justiziellen Zusammenarbeit in Strafsachen (PJZS).

Fehlende Rechtsfähigkeit

Anders als die Gemeinschaften der ersten Säule ist die EU bis jetzt keine juristische Person. Gleichwohl unterhält sie diplomatische Vertretungen in vielen Ländern und gehört auch internationalen Organisationen (z.B. WTO und FAO) an. Die fehlende Rechtsfähigkeit erschwert aber in vielen Fällen die internationalen Beziehungen.

Lissabon-strategie

Zu den wichtigsten Zielen wird in den nächsten Jahren die Selbstbehauptung eines politisch und wirtschaftlich geeinten Europas gegenüber den Vereinigten Staaten von Amerika und den aufstrebenden Staaten in Fernost gehören, um die Herausforderungen der Globalisierung (s. Trendanalyse zur Globalisierung) zu meistern. Diese Zielbestimmung wird in der sog. Lissabon-Strategie aus dem Jahr 2000 ausgedrückt. Danach soll Europa zum „wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt“ fortentwickelt werden, der fähig sein soll, „ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“ Die wirtschaftliche Lage und die Arbeits- und Lebensverhältnisse sollen verbessert und wirtschaftliche Ungleichgewichte beseitigt werden. Die Aus- und Fortbildungssysteme Europas sollen auf den Bedarf der Wissensgesellschaft (s. Trendanalyse zur Informations- und Wissensgesellschaft) und die Notwendigkeit von mehr und besserer Beschäftigung eingestellt werden.

Bologna-Prozess

Für die europäische Bildungspolitik ist darüber hinaus der sog. Bologna-Prozess entscheidend, der inzwischen über den Kreis der EU-Mitgliedstaaten weit hinausgeht. Dabei handelt es sich um eine rechtlich unverbindliche Absprache zwischen den Bildungsministern von mittlerweile 45 europäischen Staaten mit dem Ziel, die Mobilität, internationale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Wichtigste Unterziele sind:

- die Schaffung eines zweistufigen Systems vergleichbarer Studienabschlüsse (Bachelor und Master) und
- die Einführung eines einheitlichen Leistungspunktesystems (European Credit Transfer System – ECTS).

Künftige Schwerpunkte

Neben der Wirtschafts- und der Bildungspolitik werden in den nächsten Jahren vor allem eine koordinierte Migrationspolitik, ein wirksamer Umwelt- und Klimaschutz und ein einheitliches Auftreten in außenpolitischen Fragen im Vordergrund stehen.

2. 2. Anforderungen an die Verwaltung

Bedeutung der EU für die deutsche Verwaltung

Der fortschreitende europäische Einigungsprozess stellt die deutsche Verwaltung in zweierlei Hinsicht vor große Herausforderungen: Zum einen muss sie in immer mehr Aufgabenbereichen immer mehr europäische Normen, Verfahren, Trends und Standards berücksichtigen. Zum anderen muss sie in immer mehr Bereichen den Integrationsprozess mitgestalten, um ihn mit nationalen Interessen in Einklang zu bringen.

Berücksichtigung von EU-Normen und -Standards

Das Volumen der Regelungen aus Brüssel nimmt jährlich um 5% zu. Mehr als 60% der deutschen Gesetze gehen inzwischen auf Aktivitäten der Europäischen Kommission, des Europäischen Parlaments oder des Rates zurück. Diese Tendenz wird künftig eher steigen. Hinzu kommen zahlreiche allgemein anerkannte Maßstäbe und Vorgehensweisen, die zur Vereinheitlichung beitragen und eine faktische Bindungswirkung entfalten. Gründliche Kenntnisse der EU, ihrer Einrichtungen und Verfahren, ihrer aktuellen Situation und künftigen Probleme gehören daher für eine stetig wachsende Zahl von Bediensteten zur unverzichtbaren Voraussetzung für ihre Aufgabenerfüllung.

Deutsche Europapolitik

Für alle Bediensteten, die direkt oder indirekt in die Entscheidungsprozesse der EU involviert sind, ist ein vertieftes Wissen über die deutsche Europapolitik vorausgesetzt, unabhängig davon, ob sie in Brüssel oder von zu Hause aus an den Prozessen mitwirken. Dies ist deshalb besonders wichtig, aber auch besonders schwierig, weil die deutsche Europapolitik auf föderaler Grundlage und in dezentraler Verantwortung erfolgt. Die einzelnen politischen Einheiten organisieren ihre Aktivitäten überwiegend selbständig. Das Auswärtige Amt und das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie koordinieren im Wesentlichen ein Zusammenspiel von autonomen und eigenverantwortlichen Akteuren.

Eine solche dezentrale Koordination verlangt von allen Beteiligten eine gute Kommunikation und Abstimmung, insbesondere bei Kompetenzüberschneidungen und angrenzenden Zuständigkeiten. Jeder Einzelne muss neben seinen speziellen Aufgaben und seiner besonderen Rolle einen Überblick über das Ganze haben und „die große politische Linie“ kennen, um sich mit seinen Aktivitäten einfügen zu können.

Alle Beteiligten haben durch eine konstruktive Konfliktlösung so frühzeitig wie möglich auf eine gemeinsame Position hinzuwirken, die von der Bundesregierung in den EU-Gremien vertreten werden kann. Die „Arbeitsebene“ trägt damit eine große Verantwortung für das Gelingen der deutschen Europapolitik. Sie muss durchgängig mit hoch qualifizierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgestattet sein, die ganzheitlich und vernetzt und vor allem strategisch denken können.

Deutsche Beamte in Brüssel

Ein großes Potenzial zur Verbesserung des deutschen Einflusses auf Gesetzesvorlagen und sonstige Initiativen, das in Zukunft konsequent weiter ausgebaut und genutzt werden muss, stellt

die Beteiligung von deutschen Beamten an allen Phasen der Entscheidungsfindungen in Brüssel dar.

Dies gilt zum einen für die Vorbereitung, Verabschiedung, Durchführung und Kontrolle der Entscheidungsprozesse in Ratsarbeitsgruppen, Expertengruppen oder Durchführungsausschüssen. Hier ergeben sich schon im Vorfeld erhebliche Einwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Darüber hinaus kann man frühzeitig erkennen, welche Problemstellungen auf die deutsche Verwaltung zukommen werden. Zum anderen gilt dies aber auch für die Mitarbeit entsandter Beamter in Kabinetten von EU-Kommissaren und für die Mitwirkung deutscher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kommission und in anderen EU-Einrichtungen.

Diese Chancen für eine bessere Wahrnehmung deutscher Interessen auf allen Ebenen der EU müssen durch eine zielgerichtete Personalauswahl und Personalentwicklung und eine professionelle Qualifizierung besser ausgeschöpft werden.

Personalpolitik

Eine Schlüsselstellung nimmt dabei die Personalpolitik ein. Wenn die deutsche Europapolitik erfolgreich sein soll, müssen so viele Bedienstete wie möglich als nationale Experten in die Kommission geschickt und junge Bedienstete zu Kurzaufenthalten sowie erfahrene Bedienstete für längere Zeit in die Ständige Vertretung entsandt werden. Voraussetzung ist ein entsprechender Anreiz für einen solchen Aufenthalt. Eine Tätigkeit in Brüssel muss ein entscheidender Karrierefaktor sein.

Bilaterale Kontakte

Ebenfalls ist eine Intensivierung der bilateralen Beziehungen zu anderen Mitgliedstaaten erforderlich. Dazu gehört neben der Pflege der traditionellen Beziehungen auch eine enge Kontaktaufnahme zu den neuen Mitgliedstaaten. Diese haben in vielen Verwaltungsbereichen noch Nachholbedarf und sind Adressaten

vieler EU-Fördermaßnahmen. Eine deutsche Beteiligung an solchen Maßnahmen kann die Grundlage für dauerhaft gute Beziehungen zu diesen Ländern legen. Sie muss daher zielgerichtet ausgebaut und koordiniert werden.

Wirtschaftspolitik

Von besonderem Interesse ist in Deutschland die EU-Wirtschaftspolitik. Die Sicherung des Standorts Deutschland steht in engem Zusammenhang mit der Sicherung des Standorts Europa. Deutsche Aktionsprogramme sollten daher – wie dies beim Programm iD 2010 in Bezug auf die Lissabon-Strategie der Fall ist (s. Trendanalyse zur Informations- und Wissensgesellschaft) – in europäische Gesamtprogramme eingebettet sein.

Bildungspolitik

Im Bildungsbereich bringt der Bologna-Prozess für Deutschland weit reichende strukturelle Veränderungen mit sich. Vor allem muss die Rollenverteilung zwischen Universitäten und Fachhochschulen geklärt werden, da beide Institutionen sowohl Bachelor- als auch Masterabschlüsse anbieten werden. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, wie sich die Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung in das künftige Bildungssystem einordnen werden.

2.3. Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung

Qualifiziertes Personal

Um die deutsche Europapolitik und damit die Rolle Deutschlands in der EU kohärent zu gestalten, ist nicht nur ein effizienter Koordinierungsprozess innerhalb der Bundesregierung erforderlich, sondern auch die gezielte Qualifizierung aller mit EU-Fragen befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der deutschen Verwaltung.

EU-Kenntnisse

Nicht nur die Führungskräfte des öffentlichen Dienstes, sondern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in eigener Verantwortung maßgebliche Entscheidungen treffen oder vorbereiten, müs-

sen die europäische Dimension ihrer Arbeit ständig mit bedenken. Voraussetzung dafür ist, dass sie stets aktuell über die europäischen Entwicklungen informiert sind und sich mit den Verfahren und Abläufen in Brüssel und Berlin auskennen, um ihre Tätigkeit in eine gemeinsame Strategie der deutschen Europapolitik einpassen zu können. Umgekehrt kann ein deutscher Verhandlungsführer in Brüssel nur erfolgreich deutsche Positionen vertreten, wenn er die Rahmenbedingungen und politischen Zwänge kennt, unter denen Politik und Verwaltung in Deutschland stehen (etwa bei der nationalen Umsetzung von EU-Richtlinien).

Gemeinsame Workshops

Um das gegenseitige Rollenverständnis und die Zusammenarbeit zwischen den Fachkräften in Deutschland und den Verhandlungsführern in Brüssel zu verbessern, sollten beide Zielgruppen in übergreifenden Fortbildungskonzepten zusammengeführt werden.

EU-Kompetenz für Tätigkeiten in Brüssel

Für die Tätigkeit deutscher Bediensteter in Brüssel gehört ein detailliertes Wissen über die EU-Einrichtungen und die formellen und informellen Verfahrensprozesse zum unverzichtbaren Handwerkszeug. Neben ausgezeichneten EU-Fachkenntnissen benötigen sie vor allem

- exzellente Sprachkenntnisse (Englisch- und/oder Französisch)
- Verhandlungsgeschick
- interkulturelle Kommunikationsfähigkeit und
- die Fähigkeit zur Netzwerkbildung.

Entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen sind längerfristig anzulegen und setzen eine funktionierende Personalentwicklung in den Behörden voraus. Im Übrigen sind die Fortbildungsmaß-

nahmen mit praktischen Einsatzphasen zu koordinieren, da die Erfahrungen vor Ort durch nichts ersetzt werden können.

Koordinierte Bund-/Länder-Fortbildung

Die Fortbildungskonzepte für die in Brüssel eingesetzten Bundes- und Landesbediensteten sollten zwischen allen Fortbildungseinrichtungen des Bundes und der Länder, die in diesem Bereich tätig sind, übergreifend koordiniert und nach einheitlichen Qualitätsstandards konzipiert werden. Zum Teil sollten auch gemeinsame Fortbildungsmaßnahmen für Bundes- und Landesbedienstete durchgeführt werden, um die Kommunikation und Kooperation untereinander zu verbessern.

Beamten-austausch

Ein weiterer Baustein für die Entwicklung von Europakompetenz wird künftig ein verstärkter Beamtenaustausch mit bestimmten Mitgliedstaaten sein. Hier können deutsche Bedienstete interkulturelle Kompetenz erwerben und die Bediensteten anderer Mitgliedstaaten in die deutsche Verwaltungskultur eingeführt werden.

Europäischer Vergleich

Wichtig ist auch ein Überblick darüber, wie andere Mitgliedstaaten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Aufgaben mit Europabezug qualifizieren und wie sie ihre Bediensteten auf eine Tätigkeit in Brüssel vorbereiten, um die Aktivitäten in Deutschland daran messen und von guten Beispielen lernen zu können.

Europäische Fortbildungs-standards

In vielen Bereichen bilden sich in Europa bereits allgemein anerkannte Fortbildungsstandards, Zertifizierungsverfahren oder deutliche Trends heraus (wie z.B. bei der Fortbildung von Führungskräften, der besseren Rechtssetzung, den neuen Steuerungsinstrumenten, dem E-Government oder dem demographischen Wandel), die auch in Deutschland bei der dienstlichen Fortbildung berücksichtigt werden müssen, um einem europäischen Vergleich Stand halten bzw. die Gleichwertigkeit deut-

scher Qualifikationen nachweisen zu können. Damit Deutschland im Bildungsbereich wieder eine Vorreiterrolle in Europa spielen kann, wird es des Weiteren darauf ankommen, in vielen Bereichen demnächst selbst europaweite Standards zu setzen.

Europäischer Erfahrungsaustausch

Insgesamt sollte ein stärkerer Erfahrungsaustausch mit anderen Mitgliedstaaten im Bereich der dienstlichen Fortbildung betrieben werden. Die Fortbildungseinrichtungen der Mitgliedstaaten arbeiten derzeit auf der Grundlage der Offenen Methode der Koordinierung (OMK) im Arbeitskreis der „Directors of Schools and Institutes of Public Administration“ (DISPA) zusammen. Diese Zusammenarbeit muss auf Arbeitsebene deutlich verstärkt werden.

Bologna-Prozess

Auch der Bologna-Prozess wird sich, wenngleich er sich in erster Linie auf das Ausbildungssystem im Hochschulbereich richtet, zumindest mittelbar auch auf die dienstliche Fortbildung auswirken, weil sich die Qualifikationen der Bediensteten beim Eintritt ins Berufsleben grundlegend ändern werden. Die dienstliche Fortbildung wird darauf mit angepassten Konzepten reagieren müssen. Sollten die Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung demnächst sowohl Bachelor- als auch Master-Studiengänge anbieten, wird man das Verhältnis zur derzeitigen Aufstiegsfortbildung überdenken müssen.

3. Demographischer Wandel

3.1. Trendbeschreibung

Lebenserwartung und Geburtenrate

In Deutschland verzeichnen wir bei zunehmender Lebenserwartung eine auf niedrigem Niveau stagnierende Geburtenrate. Dies beeinflusst den Bevölkerungsaufbau so grundlegend, dass neben quantitativen Veränderungen eine Reihe qualitativer Umstrukturierungen die Folge sein werden. Die Arbeitsstrukturen werden sich ändern, ebenso die Familienstrukturen.

Künftiger Altersaufbau

Die am 7. November 2006 vom statistischen Bundesamt vorgelegte 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland zeigt die Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahr 2050. Die künftigen Veränderungen in der Größe und – vor allem – im Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands werden quantifiziert. Die Auswirkungen der aus heutiger Sicht absehbaren demographischen Entwicklungen werden aufgezeigt.

Die wesentlichen Aussagen zu Bevölkerungszahl und Bevölkerungsstruktur lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Relationen zwischen Alt und Jung werden sich stark verändern. Ende 2005 waren 20% der Bevölkerung jünger als 20 Jahre, auf die 65-jährigen und Älteren entfielen 19%. Die übrigen 61% waren Personen im so genannten Erwerbsalter (20 bis 65 Jahre). Im Jahr 2050 wird dagegen nur etwa die Hälfte der Bevölkerung im Erwerbsalter, über 30% werden 65 Jahre oder älter und circa 15% unter 20 Jahre alt sein.

- Die Zahl der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen unter 20 Jahren wird schon 2010 fast 10% niedriger sein als heute und dann weiter deutlich abnehmen. Im ausbildungsrelevanten Alter von 16 bis unter 20 Jahren sind heute knapp 4 Millionen junge Menschen. Schon 2012 werden es nur noch etwa 3 Millionen sein.

- Die Bevölkerung im Erwerbsalter altert und schrumpft langfristig. Bis etwa 2015 bleibt die Zahl der 20- bis unter 65-jährigen stabil bei rund 50 Millionen. Dabei nimmt die ältere Gruppe der 50- bis unter 65-jährigen so stark zu, dass sie die erhebliche Abnahme bei den unter 50-jährigen ausgleicht und die Bevölkerung im Erwerbsalter insgesamt zunächst konstant bleibt. Die Bevölkerung im Erwerbsalter insgesamt beträgt 2030 noch 42 bis 44 Millionen und 2050 zwischen 35 und 39 Millionen.

Finanzielle Auswirkungen

Die Konsequenzen der Alterung der Gesellschaft für die finanziellen Ressourcen von Staat und Verwaltung sind in vielfältiger Weise von einschlägigen Wirtschaftsforschungsinstituten analysiert worden. Die umfassende Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) aus dem Jahr 2002 kommt auf der Basis unterschiedlicher Modellannahmen und steuerpolitischer Szenarien zu dem Ergebnis, dass die längerfristige Entwicklung des Steueraufkommens vom demographischen Wandel nicht sehr stark betroffen sein wird (schrittweiser Übergang zur nachgelagerten Besteuerung der Altersversorgung).

Auswirkungen auf das Personal der Verwaltung

Hinsichtlich der Frage nach der zukünftigen Entwicklung des Personals der Bundesverwaltung ist die heutige Altersstruktur der Beschäftigten die wichtigste Rechengröße. Im Auftrag des Bundesinnenministeriums wird das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung bis September 2007 detaillierte Analysen über den Altersaufbau der Bundesverwaltung und fundierte Progno-

sen für die nächsten Jahre erarbeiten. Die einschlägigen Ergebnisse werden in die vorliegende Trendanalyse eingearbeitet.

Nach gegenwärtigem Wissensstand wird es in zweierlei Hinsicht wesentliche Änderungen geben: Erstens kommt es durch die relativ geringen Anteile jüngerer Beschäftigter zu einer deutlichen Alterung der Belegschaften. Dies ist bereits heute zu erkennen, wird sich aber in den kommenden Jahren noch weiter verschärfen. Zweitens wird es zu einem Nachwuchsmangel und damit zu einem verschärften Wettbewerb um junge, hoch qualifizierte Fachkräfte kommen.

3.2. Anforderungen an die öffentliche Verwaltung

Bürger und Verwaltung

Im Verhältnis zu den Bürgerinnen und Bürgern stellt sich die Frage, ob die älter werdende Gesellschaft veränderte Bedürfnisstrukturen aufweisen wird und ob sich daraus neue Anforderungen an die Verfahren und Dienstleistungen der Bundesverwaltung ergeben.

Ein wesentlicher Bereich, in dem es zu einem deutlichen Aufgabenzuwachs kommen wird, sind die sozialen Dienste. Die Anteile älterer Menschen, älterer Kinderloser, älterer Alleinlebender ohne Angehörige und älterer Ehepaare ohne Angehörige steigen. In Verbindung mit dem gesellschaftlichen Wandel und der Abnahme familiärer Netzwerke wirkt sich diese Entwicklung nachhaltig auf die Nachfrage nach sozialen Diensten aus, die Familienleistungen ergänzen oder ersetzen. Die weit reichenden finanziellen und personellen Konsequenzen für den öffentlichen Dienst treffen jedoch weniger die Bundesverwaltung, sondern in erster Linie Länder und Kommunen.

Ein großer Teil der etwa 400 Dienstleistungen der Bundesverwaltung fallen in die Bereiche „government-to-business“ und „go-

vernment-to-government“. Öffentliche und private Unternehmen sind aber als Kunden der Bundesverwaltung durch den demographischen Wandel hinsichtlich ihrer Bedürfnisstrukturen kaum betroffen. Nur der kleinere Teil von Dienstleistungen betrifft den Bereich „government-to-citizen“, allerdings erreichen diese einen vergleichsweise großen Adressatenkreis (Rentenversicherung, Zivildienst, das BAföG und die Finanzverwaltung). Die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung wird voraussichtlich zu keinen weiter reichenden Veränderungen hinsichtlich des Finanz- oder Personalbedarfes zur Erbringung dieser Dienstleistungen führen.

Insgesamt wird das Verhältnis zwischen Bürger und Bundesverwaltung durch den demographischen Wandel nur geringfügig beeinflusst. Soweit die Bundesverwaltung mit ihren Dienstleistungen direkt mit dem Bürger in Kontakt tritt, wird sie sich stärker auf die Bedürfnisse älterer Menschen einstellen müssen.

Alter und Qualifikation der Bediensteten

Probleme ergeben sich allerdings im Hinblick auf die künftige Altersstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst: Erstens werden in den nächsten Jahren größere Teile der Belegschaft in den Ruhestand wechseln und die Belegschaft wird insgesamt altern. Zweitens ist auf Grund des demographischen Wandels mit Arbeitskräftemangel bei hochqualifiziertem Personal zu rechnen. Beide Herausforderungen stellen den öffentlichen Dienst vor die Frage, wie qualifiziertes Personal in ausreichender Anzahl und in Konkurrenz mit der privaten Wirtschaft gewonnen werden kann. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass sowohl in der Wirtschaft als auch im öffentlichen Dienst gerade der Bedarf an Hochqualifizierten weiter steigen wird.

Ressource Wissen

Das personengebundene Erfahrungswissen altersbedingt ausscheidender Mitarbeiter muss in der Organisation dauerhaft ge-

sichert werden. Ebenso müssen Wissensstand und Motivation in der alternden Belegschaft aktuell und hoch gehalten werden. Wenn in Zukunft nur in einem begrenzten Maße auf den externen Arbeitsmarkt zurückgegriffen werden kann, sind die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im internen Bereich umso stärker zu fördern.

Personalpolitik

In der Zukunft dürfte die Personalrekrutierung schwieriger werden. Die Bundesverwaltung sollte daher rechtzeitig beginnen, die Altersstruktur ihres Personalkörpers und den zukünftigen Arbeitskräftebedarf langfristig zu analysieren, um bereits heute systematische und differenzierte Rekrutierungsstrategien zu entwickeln.

Altersstruktur-Analysen

Eine Analyse der Mitarbeiterstruktur ist auch eine unverzichtbare Voraussetzung für eine demographieorientierte Personalentwicklung. Mittels Altersstruktur-Analysen muss zunächst ermittelt werden, wie die Altersverteilung aussieht. Wie hoch ist das Durchschnittsalter? Wie sieht die Altersverteilung im Allgemeinen aus? Wie ist sie für die verschiedenen Job- und Hierarchieebenen?

Es geht darum, die Altersentwicklung in allen wichtigen Funktionen über einen Zeitraum der kommenden fünf bis zehn Jahre zu analysieren, um eventuellen Handlungsbedarf früh zu erkennen.

Handlungsfelder

Zur Bewältigung der Probleme, die der demographische Wandel im Personalbereich bereitet, kommen Maßahmebündel aus verschiedenen Bereichen in Betracht:

- Vorkehrungen für die Gesundheitsvorsorge und -förderung
- Reduktion alterskritischer Anforderungen am Arbeitsplatz

- weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Sicherung der Chancengleichheit der Generationen und Geschlechter
- altersunabhängige Förderung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Wissenstransfer zwischen Alt und Jung, altersgemischte Teams
- Förderung einer Organisationskultur, in der Erfahrungen und Wissen ausgetauscht werden.

3.3. Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung

Grundsatz

Zukünftige Belegschaften werden im Durchschnitt älter sein. Um die befürchteten negativen Auswirkungen auf die Innovationskraft der Belegschaften zu verhindern, muss vermehrt und langfristig in das Humankapital alternder Belegschaften und damit in ihre Beschäftigungsfähigkeit („employability“) investiert werden.

Lebenslanges Lernen

Von daher sind verstärkte allgemeine und berufsspezifische Bildungsinvestitionen während des gesamten Erwerbslebens bis in das fortgeschrittene Alter erforderlich. Lebenslanges Lernen ist alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient. Die bildungspolitische Programmatik des lebenslangen Lernens bedeutet unter der Perspektive des demographischen Wandels, dass die Bundesverwaltung lernen muss, alterndes Personal stärker als bisher durch formelle und informelle Lernprozesse leistungsfähig und einsatzbereit zu halten.

Lernen des Lernens

Bezüglich des lebenslangen Lernens besteht das Hauptrisiko von Dequalifizierung darin, dass durch die Kombination von raschem technologischem Wandel und fehlender Weiterbildung Wissen veraltet. Dies insbesondere dann, wenn mangels konti-

nuierlicher Weiterbildung das Lernen verlernt worden ist. Je stärker Wissen zu einem zentralen Erfolgsfaktor der Behörden wird, desto langfristiger und systematischer sollte Kompetenzmanagement betrieben werden. Die dienstliche Fortbildung wird sich in der Zukunft stärker als heute auf gezielte Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung von Flexibilität, Leistungs- und Veränderungsfähigkeit der Bediensteten konzentrieren müssen. Bereits ab dem mittleren Lebensalter müssen die beruflichen Kompetenzen und die Leistungs- und Innovationsfähigkeit über die gesamte Erwerbsbiographie hinweg aktiviert und gefördert werden. Hierzu muss bei allen Bediensteten die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen gestärkt werden.

Gesundheitsmanagement

Die Erhaltung der geistigen und körperlichen Fitness der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss Ziel eines umfassenden Gesundheitsmanagements der Behörden sein. Beim Erwerb der dafür erforderlichen Kenntnisse sind die Behörden auf die dienstliche Fortbildung angewiesen.

Altersgerechtes Lernen

Ein generelles Defizit-Modell des Alterns ist allerdings empirisch zurückzuweisen. Altern bedeutet nicht den Verlust von Fähigkeiten und Fertigkeiten im geistigen Bereich. Insbesondere schließt ein höheres Lebensalter nicht die Lernfähigkeit des Menschen aus. Der ältere Mensch lernt anders, aber nicht unbedingt schlechter. Deshalb geht es in erster Linie nicht um die Schaffung altersgerechter Lernangebote, sondern um eine strategische Personalentwicklung, die allen Bediensteten unabhängig vom Alter den Wert einer Kultur des ständigen Weiterlernens vermittelt.

Erheblicher Handlungsbedarf besteht allerdings auch bei der altersgerechten Gestaltung von Fortbildungsangeboten bzw. spezieller inhaltlicher Weiterbildungsangebote. So ist zu prüfen, ob Ältere auf bestimmten Gebieten einen altersbedingten Nachhol-

bedarf haben (z. B. im Bereich der IT). Bezüglich Lernmethodik und curricularer Gestaltung sind die Lernvoraussetzungen und Lerngewohnheiten bei der Gestaltung der dienstlichen Weiterbildung zu berücksichtigen. Wegen der stigmatisierenden Wirkung von „Seniorenprogrammen“ nur für Ältere dürften die Ansprüche an Trainer und Dozenten wachsen, die sich für die Arbeit mit altersgemischten Lerngruppen weiterqualifizieren müssen.

Steuerungskompetenz

Die Bundesbehörden stehen vor der Aufgabe, die Alters- und Qualifikationsstrukturen der Bediensteten künftig aktiv zu steuern. Dabei müssen sie durch geeignete Fortbildungsveranstaltungen und Trainingskonzepte unterstützt werden.

Eine strategische Steuerung der allgemeinen Beschäftigungsfähigkeit der Bediensteten setzt relevante Daten zur Weiterbildungsbeteiligung in den Bundesbehörden voraus. Die bisherige arbeitsplatzbezogene Fortbildungsbedarfserfassung ist um eine demographieorientierte Komponente zu erweitern, insbesondere werden Daten zur Weiterbildungsbeteiligung Älterer dringend benötigt.

Wissensmanagement

Zukünftig werden die Bundesbehörden verstärkte Anstrengungen unternehmen müssen, durch Wissensmanagementsysteme eine demographieunabhängige Wissensbasis zu schaffen. Diese Wissensmanagementsysteme müssen einerseits das Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dokumentieren und andererseits dieses Wissen für die gesamte Organisation zur Verfügung stellen. Ein Lösungsansatz könnte darin bestehen, vorhandene Personalinformationssysteme zu einem integrierten Kompetenzmanagement weiterzuentwickeln.

.

4. Informations- und Wissensgesellschaft/ E-Government

4.1. Trendbeschreibung

4.1.1. Informationsgesellschaft

Begriff

Mit dem Begriff „Informationsgesellschaft“ wird die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) als prägende Kraft für Wirtschaft, Staat und Gesellschaft im nachindustriellen Zeitalter hervorgehoben.

Wirtschaftliche Bedeutung der IuK

Die IuK-Branche zählt sowohl national als auch international zu den größten Wirtschaftsbranchen. Bezogen auf die Bruttowertschöpfung, nimmt sie in Deutschland den ersten Platz ein. Darüber hinaus wirkt sie auch als Wachstumsbeschleuniger für viele andere Bereiche. Etwa 40% des gesamtwirtschaftlichen Wachstums in Deutschland gehen auf den Einsatz von IuK zurück. Die Auswirkungen auf die Beschäftigten sind vielfältig: Sie reichen von Produktivitätssteigerung, Rationalisierung und Offshoring bis zu neuen und höheren Anforderungen an die Qualifikation.

Potenziale der IuK

Die IuK wird hauptsächlich zur elektronischen Unterstützung bzw. Automatisierung von Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen eingesetzt. Darüber hinaus ermöglicht sie eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten. Ihr Einsatz führt nicht nur zur Kostenreduzierung und Leistungssteigerung, sondern auch zu einem tief greifenden Wandel von Organisationsstrukturen, Kooperationsformen und Arbeitsmodellen (Telearbeit, mobiles Arbeiten, Telekooperation usw.). Erfolgsvoraussetzungen sind neben den technischen Möglichkeiten vor allem die Akzeptanz und Innovationsbereitschaft der Nutzerinnen und Nutzer.

Bedeutung des Internets

Eine Schlüsselfunktion für die Informationsgesellschaft kommt dem Internet zu. Es bietet einen weltweiten Kommunikationsraum für den elektronischen Waren-, Dienstleistungs- und Informationsaustausch und ist damit ein wichtiger Faktor im Prozess der zunehmenden Globalisierung der Lebensräume (s. insoweit Trendanalyse „Globalisierung“).

Gesellschaftliche Akzeptanz

Die IuK-Investitionen deutscher Unternehmen sind derzeit allerdings noch niedriger als in vielen anderen hoch technisierten Ländern wie z. B. den USA, den skandinavischen Ländern oder Japan. Auch die privaten Verbraucher sind in Deutschland noch vergleichsweise zurückhaltend beim Homebanking, Onlineshopping und bei der Nutzung sonstiger elektronischer Serviceangebote. Das größte Hindernis für die gesellschaftliche Akzeptanz der neuen IuK-Möglichkeiten stellen Sicherheitsfragen dar.

Sicherheitsfragen

Der zunehmende Einsatz von IuK in allen Bereichen der Industrienationen ist mit einer wachsenden Abhängigkeit und infolge dessen auch mit steigenden Risiken (hinsichtlich der Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit der Daten) verbunden. Neben höherer Gewalt, technischem und menschlichem Versagen bilden vor allem vorsätzliche Angriffe mit Schadprogrammen (Betrug, Erpressung, Spionage, Sabotage usw.) ein erhebliches Gefährdungspotenzial. Organisatorische, infrastrukturelle und technische IT-Sicherheitsmaßnahmen werden immer wichtiger, um ein vertrauenswürdiges Sicherheitsniveau als Vorbedingung für einen umfassenden elektronischen Rechts-, Geschäfts- und Verwaltungsverkehr herzustellen.

Rechtliche

Im Internet finden alle Formen gesellschaftlicher, wirtschaftlicher

Situation

und rechtlicher Kontakte statt, so dass hier alle bekannten Probleme des menschlichen Zusammenlebens auftreten (Interessenkonflikte, Machtverhältnisse, kriminelle Machenschaften usw.), die allgemein verbindlich geregelt werden müssen. Nach anfänglichem Zögern haben deshalb die meisten Staaten (auch Deutschland) viele spezifische Regelungen für das Internet erlassen. Wegen der Globalität und Virtualität des Netzes und der damit verbundenen Zeit- und Ortsunabhängigkeit, Flüchtigkeit, Unzurechenbarkeit und Manipulierbarkeit der Informationen gestaltet sich die Durchsetzung nationalstaatlicher Regelungen jedoch in vielen Fällen äußerst schwierig.

Digitale Kluft

Für die zukünftige Entwicklung einer Gesellschaft wird die Partizipation an globalen IT-gestützten Wertschöpfungsnetzwerken ausschlaggebend sein. Das Entwicklungsgefälle wird zwischen Regionen verlaufen, die mit globalen Netzwerken verbunden, und solchen, die davon abgekoppelt sind. Die Zugangs- und Nutzungschancen variieren indes nicht nur zwischen Regionen und Ländern, sondern auch zwischen sozialen Gruppen und Individuen. Zugangsrestriktionen liegen insbesondere in der Struktur von Netzen und Tarifen begründet. Nutzungsbarrieren ergeben sich aus fehlender Medien- oder Sprachkompetenz (die vorherrschende Sprache im Internet ist Englisch) sowie aus der zunehmenden Privatisierung und Vermarktung von Informationsrechten.

4.1.2. Wissensgesellschaft

Begriff

Der Begriff der Wissensgesellschaft löst derzeit sowohl in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung als auch in der politischen Diskussion den Begriff der Informationsgesellschaft ab. Er trägt der wachsenden strategischen Bedeutung der Ressource „Wissen“ für Wirtschaft Staat und Gesellschaft im Informationszeitalter Rechnung und nimmt die umfassenden sozioökonomi-

schen Umbrüche in den Blick, die damit verbunden sind. In der Wissensgesellschaft sind nicht mehr die Nutzung natürlicher Ressourcen oder die Güterproduktion, sondern die intelligenten Konzepte, mit denen menschliche Arbeitskraft und natürliche Stoffe immer wieder neu arrangiert werden, die primären Quellen des wirtschaftlichen Wachstums und des gesellschaftlichen Fortschritts. Kontinuierliche Innovation und Anpassung, lebenslanges Lernen, Kompetenz, Kreativität und Motivation sind der Motor des Erfolges – für die Gesellschaft insgesamt, für die Wirtschaft, für den Staat und seine Einrichtungen und für den Einzelnen. Die EU hat auf dem Lissaboner Gipfel im Jahr 2000 beschlossen, sich zum „wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt“ zu entwickeln (Lissabon-Strategie; s. Trendanalyse zum Europäischen Einigungsprozess).

Wissensarbeiter

In der Wissensgesellschaft dominiert der Typus des Wissensarbeiters. Damit geht eine Subjektivierung der Arbeit einher. Während in der industriellen Massenproduktion die Arbeitsabläufe stark zergliedert und die Subjekte weit gehend austauschbar sind, hängt die Verwertung von Wissen im Wesentlichen von subjektiven Faktoren ab: von den Reflexions-, Selektions- und Interpretationsleistungen des Einzelnen und von seinem aktiven, kreativen und flexiblen Umgang mit seinen Wissenspotenzialen. Wissensarbeiter brauchen, um ihre Fähigkeiten entfalten zu können, ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Sie müssen bereit und fähig sein, sich schnell auf neue Problemlagen einzustellen, sich selbständig die zur Aufgabenbewältigung benötigten Kompetenzen anzueignen und neue Lösungsideen zu entwickeln. Wegen der Komplexität der Probleme wird ihre Fähigkeit immer wichtiger, ihr Wissen miteinander zu teilen, im Team zusammenzuarbeiten, fachübergreifend zu denken und Erfahrungs- und Gedankenaustausch zu pflegen. Daraus ergeben sich Konsequenzen für die Arbeitsorganisation: Das Konzept des Wissens-

arbeiters drängt zentralisierte Organisationsmodelle, vielschichtige Hierarchien, klar definierte Kompetenzfelder und rigide Kontrollmechanismen zugunsten von Team- und Projektarbeit, Netzwerkstrukturen, dezentralen Verantwortungsbereichen sowie diskursiven und ergebnisorientierten Steuerungsformen zurück.

Wissensmanagement

Für Unternehmen und Behörden ist es ein entscheidender Erfolgsfaktor, wie sie das individuelle Wissen und die subjektiven Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch in ihrer Organisation verankern und zur Erreichung ihrer Organisationsziele einsetzen. Hierfür sind verschiedene Modelle des Wissensmanagements entwickelt worden, die von personenorientierten über organisatorische bis zu informationstechnischen Ansätzen reichen. Welche Strukturen zur Wissensgenerierung, -bewahrung, -verbreitung und -verwertung jeweils geeignet sind, hängt von den besonderen Zielen, Normen und Werten der einzelnen Institution ab.

4.2 Anforderungen an die Verwaltung

Aufgabenbereiche

Staat und Verwaltung sind bei der Entwicklung und Gestaltung der Informations- und Wissensgesellschaft in dreifacher Weise gefordert. Sie müssen

- die notwendigen Rahmenbedingungen für eine umfassende Erschließung der IuK-Potenziale und der Wissensressourcen in Wirtschaft und Gesellschaft schaffen
- die Entwicklung sozialverträglich gestalten und
- ihre eigenen Leistungen an die gestiegenen Ansprüche in einer Informations- und Wissensgesellschaft anpassen.

Programm-iD 2010

Allen drei Aufgaben trägt das Aktionsprogramm „Informationsgesellschaft Deutschland 2010“ (iD 2010) Rechnung, das die Bundesregierung im November 2006 beschlossen hat. Das Programm zielt im Wesentlichen darauf ab,

- die rechtlichen Rahmenbedingungen (einschl. des gesamten Europäischen Rechtsrahmens) für die Informationsgesellschaft zu verbessern
- die technologische Entwicklung zu unterstützen und
- die IuK-Anwendungen in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft zu fördern.

Das Programm versteht sich als Teil der europäischen Lissabon-Strategie und unterstützt die EU bei der Umsetzung der Strategie „i2010 – Eine europäische Informationsgesellschaft für Wachstum und Beschäftigung“. Nach Umsetzung des Programms werden weitere Maßnahmen folgen müssen, um den eingeschlagenen Weg konsequent fortzusetzen.

Rechtsrahmen

Ein besonderes Problem stellt die Herstellung von Rechtssicherheit und Rechtsklarheit in IuK-Netzen dar.

- Wegen der Globalität der Netze reichen weder nationale noch einheitliche europäische Vorschriften aus.
- Die Durchsetzbarkeit staatlicher Normen ist wegen der Flüchtigkeit der Daten im Internet begrenzt.
- Staatliche Vorschriften im Internet stehen oft in Konkurrenz zu Standards, Regeln und Normen privater Akteure (Wirtschaftsunternehmen, Interessenverbände, Konsumentengruppen, Nichtregierungsorganisationen).

Grundsätzlich gibt es vier Lösungsansätze, die miteinander kombiniert werden müssen:

- die Globalisierung des Rechts (durch Zusammenarbeit der Nationalstaaten in internationalen Organisationen)
- die Verwirklichung rechtlicher Zwecke durch technische Mittel (etwa beim Kinder- und Jugend-, Daten- und Urheberschutz)
- die Förderung des Selbstschutzes (durch Aufklärungsarbeit, Zulassungs- und Prüfverfahren, Empfehlungen usw.) und
- die Partnerschaft mit wichtigen nichtstaatlichen Akteuren (im Sinne einer konstruktiven Koexistenz).

Daran zeigt sich, dass die Umsetzung staatlicher Wertvorstellungen künftig immer schwieriger und komplexer wird. Zunehmend rückt die Fähigkeit zur Netzwerkbildung mit verschiedenen nationalen und internationalen, staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren und zum übergreifenden Regulierungsmanagement (sog. Governance-Kompetenz) in den Vordergrund.

Technologieförderung

Von großer Bedeutung ist darüber hinaus die Sicherstellung hinreichend leistungsfähiger technischer Infrastrukturen. Die künftige wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung hängt entscheidend von der Partizipation an interregionalen bzw. globalen Wertschöpfungsnetzwerken ab. Bund, Länder und Kommunen müssen mit koordinierten struktur- und wirtschaftspolitischen Maßnahmen die Modernisierung bestehender und den Ausbau neuer Kommunikationsnetze fördern. Insbesondere gilt es, ein neuerliches infrastrukturelles Stadt-Land-Gefälle zu vermeiden.

IT-Infrastruktur allein bietet allerdings noch keinen messbaren Mehrwert. Um einen Beitrag zur Produktivitäts- und Effizienzsteigerung bzw. zur besseren Problemlösung oder Bedarfsdeckung zu leisten, müssen technische Innovationen von Reorganisati-

onsmaßnahmen und Changemanagementprozessen flankiert werden.

Sozial-verträglichkeit

Eine der wichtigsten Aufgaben für Staat und Verwaltung ist die Gewährleistung eines fair geregelten Zugangs zu allen relevanten Informationen und die Förderung des kompetenten Umgangs damit. Medienkompetenz gehört in einer Informations- und Wissensgesellschaft zur entscheidenden Kulturkompetenz. Eine digitale Spaltung der Gesellschaft würde die Chancenungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt, in der Bildung und bei der Teilnahme am gesellschaftlichen Leben verschärfen. Sowohl in der Schul- und Berufsausbildung als auch in allen Formen der beruflichen Weiterbildung und allgemeinen Erwachsenenbildung muss daher die Vermittlung von Medienkompetenz einen hohen Stellenwert erhalten. Dies schließt die Entwicklung methodisch-didaktischer und pädagogischer Konzepte und die Heranbildung ausreichender Lehrkräfte mit ein.

E-Government 2.0

Um den hohen Ansprüchen gerecht zu werden, die in einer Informations- und Wissensgesellschaft an Staat und Verwaltung gestellt werden, ist ein konsequenter und kontinuierlicher Ausbau der E-Government-Angebote von Bund. Ländern und Kommunen erforderlich. Die Bundesregierung hat im Anschluss an die E-Government-Initiative „BundOnline 2005“(bei der mehr als 440 Dienstleistungen online gestellt wurden) im März 2006 die Initiative „E-Government 2.0“ beschlossen. Danach werden bis 2010

- die E-Government-Angebote des Bundes bedarfsorientiert in qualitativer und quantitativer Hinsicht ausgebaut
- die elektronische Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung durch gemeinsame Prozessketten verbessert

- elektronische Personalausweise eingeführt und E-Identity-Konzepte erarbeitet sowie
- sichere Kommunikationsinfrastrukturen für Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Verwaltungen geschaffen.

„E-Government 2.0“ ist Teil des Aktionsprogramms iD 2010 und zugleich ein Beitrag zur Umsetzung der gemeinsamen Planungen von Bund, Ländern und Kommunen im Rahmen der Initiative „Deutschland-Online“. Durch Vermeidung von Prozesszeiten und -kosten kann E-Government darüber hinaus erhebliche Einsparpotenziale erschließen und einen wichtigen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung leisten (s. Trendanalyse „Haushaltskonsolidierung“).

Auch außerhalb des E-Government-Programms und nach dessen Umsetzung im Jahr 2010 ist die IT-basierte Innovation der Verwaltung als Daueraufgabe fortzuführen.

IT-Sicherheit

Nahezu alle Geschäftsprozesse und Fachaufgaben werden demnächst von einem sicheren und störungsfreien IT-Betrieb abhängig sein. In allen Behörden muss daher ein entsprechendes IT-Sicherheitsbewusstsein bei den Anwenderinnen und Anwendern hergestellt und ein umfassendes IT-Sicherheitsmanagement eingeführt werden.

Personalüberhänge

Eine unvermeidliche Folge des verstärkten IT-Einsatzes (etwa der Einführung von Dokumentenmanagement- und Workflowsystemen) wird eine Freisetzung von Arbeitskräften vor allem im Bereich des einfachen und mittleren Dienstes sein. Diese Arbeitskräfte müssen dazu befähigt werden, andere Aufgaben wahrzunehmen und die Arbeitsüberlastung in anderen Bereichen abzubauen. Zur Beseitigung der Personalüberhänge wird ein ressortübergreifender Personalaustausch erforderlich sein.

IT-Gerechtigkeit Das Problem verschärft sich noch dadurch, dass in Zukunft verstärktes Gewicht auf die IT-Gerechtigkeit von Rechtsvorschriften gelegt werden muss. Gesetze, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften sind nach Möglichkeit so zu gestalten, dass ihre Durchführung weit gehend automatisiert erfolgen kann. Dies wird auch im Bereich des gehobenen Dienstes zur Einsparung vieler Arbeitskräfte führen.

Quereinsteiger Umgekehrt werden in bestimmten Arbeitsbereichen zusätzliche Fachkräfte (z.B. IT-Spezialisten) gewonnen werden müssen, um die Abhängigkeit von externen Beratern zu reduzieren und die Innovationsprozesse intern besser steuern zu können. Diese Quereinsteiger müssen rasch in die Verwaltungsstrukturen integriert werden.

Neue Arbeitskultur Die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung hängt entscheidend davon ab, dass sich die Bediensteten zunehmend zu sog. Wissensarbeitern entwickeln, die sich flexibel an veränderte Rahmenbedingungen, wechselnde Anforderungsprofile und neue Problemlagen anpassen und fähig sind, strategisch und vernetzt zu denken sowie selbständig und teamorientiert praktikable Lösungen für komplexe Probleme zu erarbeiten. Dies kann nur gelingen, wenn die Arbeitsstrukturen im öffentlichen Dienst auf die besonderen Bedürfnisse und Arbeitsweisen von Wissensarbeitern zugeschnitten werden. Das heißt:

- Arbeit in Projektgruppen
- kooperatives Arbeiten
- Wissensmanagement
- Führen mit Zielvereinbarungen
- Leistungsanreize und
- kompetenzorientierte Personalentwicklung

müssen zur Selbstverständlichkeit in allen Behörden werden.

Rolle der Führungskräfte

Bei der Anpassung der öffentlichen Verwaltung an die neuen Anforderungen kommt den Führungskräften eine besondere Verantwortung zu. Sie müssen die Innovationsprozesse managen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, daran mitzuwirken, und mit angemessenem Führungsverhalten auf der Grundlage klarer Zielvereinbarungen die Leistungsfähigkeit, das Engagement und die Kreativität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. Dafür sind in hohem Grade neben fachlichen vor allem organisatorische, kommunikative und soziale Kompetenzen vorausgesetzt.

4.3 Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung

Lebenslanges Lernen

In einer Wissens- und Informationsgesellschaft ist es für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung unerlässlich, sich auf der Basis einer soliden Fachausbildung während ihres gesamten Berufslebens weiter fortzubilden. Sie müssen ihre Kenntnisse und Fähigkeiten immer wieder aktualisieren und ausbauen sowie ständig neue Qualifikationen und Kompetenzen erwerben, um neue Aufgaben zu bewältigen und neue Probleme zu lösen. Im Rahmen mittel- und langfristiger Personalentwicklung und Fortbildungsplanung ist dafür Sorge zu tragen, dass die permanenten Lernprozesse strukturiert verlaufen und zu einem kontinuierlichen Aus- und Aufbau der jeweiligen individuellen Stärken führen.

Verzahnung von Arbeit und Lernen

Die neue Arbeitskultur, die mit der Wissens- und Informationsgesellschaft einhergeht, bedingt auch eine neue Lernkultur: Wenn Arbeits- und Lernphasen in Zukunft immer enger miteinander verzahnt sind und zum Teil fließend ineinander übergehen, reicht es nicht aus, die dienstliche Fortbildung in der Form von Seminarangeboten zu organisieren, bei denen sich die Bediensteten aus ihren Arbeitsprozessen lösen müssen. Vielmehr sind ver-

stärkt auch solche Lernangebote zu entwickeln, die flexibel je nach individuellem Bedarf und konkreten Aufgabenerfordernissen von den Beschäftigten selbst gesteuert genutzt und in die Arbeitsprozesse integriert werden können.

Dafür müssen die Lernenden befähigt werden, ihre Lern- und Arbeitsprozesse eigenverantwortlich auf der Grundlage von Zielvereinbarungen mit ihren Vorgesetzten zu organisieren, und die Behörden müssen adäquate Arbeits- und Lernumgebungen schaffen sowie Lern- und Informationsangebote zusammenstellen.

Informelles Lernen

Schon heute hat das informelle Lernen einen großen Anteil am Gesamtumfang des Lernens. Es wird künftig mit steigendem Lernbedarf einen noch höheren Stellenwert einnehmen. Als „informelles Lernen“ bezeichnet man das Lernen außerhalb formeller Schulungsmaßnahmen (selbständige Literatur- und Internetrecherche, kollegiale Beratung, private Lern- und Arbeitsgruppen usw.). Diese Lernform muss künftig gezielt gefördert werden, um Qualität und Effektivität sicher zu stellen und eine inhaltliche Verknüpfung mit formellen Lernangeboten herzustellen. Im Einzelnen heißt dies:

- Es müssen fachlich geprüfte und didaktisch strukturierte Lernmaterialien am Arbeitsplatz bereitgestellt werden.
- Diese Lernmaterialien müssen mit den Inhalten und Zielen formeller Fortbildungsveranstaltungen abgestimmt werden.
- Unterstützend sind Selbstlern- und Arbeitstechniken zu vermitteln.
- Darüber hinaus müssen in den Behörden Lernberater zur Verfügung stehen.
- In einzelnen Arbeitsbereichen sollten Fachtutoren (vor allem für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitar-

beiter, aber auch für die allgemeine Beratung in schwierigen Fachfragen) benannt werden. Hier können vor allem ältere Beschäftigte ihr langjähriges Erfahrungswissen weitergeben.

E-Learning

Zur Verklammerung des informellen und des formellen Lernens einerseits und zur Verzahnung von Arbeit und Lernen andererseits eignet sich insbesondere der Einsatz elektronischer Lernmedien (E-Learning).

Im Bereich des formellen Lernens kann E-Learning zur Vor- und Nachbereitung, und in Einzelfällen auch als Ersatz von Seminaren dienen und auf diese Weise traditionelle Präsenzfortbildung unterstützen und ergänzen (sog. Blended Learning). Im Rahmen des informellen Lernens kann E-Learning direkt zur Unterstützung der Arbeitsprozesse eingesetzt werden und Bestandteil der Wissensmanagementsysteme der Behörden sein.

Schlüsselkompetenzen

Wichtiger als die Aneignung von Expertenwissen ist in einer Informations- und Wissensgesellschaft die Fähigkeit, das aus vielen verschiedenen Quellen stammende Wissen unter ganzheitlichen Gesichtspunkten zu ordnen, zu bewerten und mit praktischer Erfahrung und Urteilskraft in konkrete Handlungen umzusetzen. Neben fachlichen Kompetenzen müssen daher im Rahmen der dienstlichen Fortbildung verstärkt sog. Schlüsselkompetenzen vermittelt werden:

- Medienkompetenz
- vernetztes Denken
- Projektmanagement
- Gesprächs- und Verhandlungsführung.

Führungskräfte-

Führungskräfte benötigen zusätzlich die Fähigkeit

fortbildung

- mit Zielvereinbarungen zu führen
- Arbeitsprozesse zu organisieren
- Instrumente des Qualitätsmanagements einzusetzen und
- mit Changemanagement Innovationsprozesse zu fördern.

Fortbildung für Quereinsteiger

Je mehr Quereinsteiger in die öffentliche Verwaltung aufgenommen werden, desto wichtiger wird ein spezielles Fortbildungsangebot für diese Zielgruppe, um sie möglichst rasch mit den rechtlichen Rahmenbedingungen, den Behördenstrukturen, den wirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten und den Arbeitstechniken im öffentlichen Dienst vertraut zu machen.

„Umschulungs"-maßnahmen

Einen weiteren Schwerpunkt wird die „Umschulung" von Abeitskräften bilden, die durch den immer stärker werdenden IT-Einsatz frei gesetzt werden. Um entsprechende Fortbildungskonzepte erstellen zu können, müssen die Behörden einen Überblick über die vorhandenen Qualifikationen der Betroffenen gewinnen, Anforderungsprofile für die zu übernehmenden Aufgabenbereiche erstellen und Personalbedarfsermittlungen vornehmen. Hier ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Behörden und Fortbildungseinrichtungen erforderlich.

5. Konsolidierung des Bundeshaushalts

5.1. Trendbeschreibung

Eine nachhaltige Konsolidierung des Bundeshaushalts erfordert – neben einer Stabilisierung der Einnahmen – die konsequente Nutzung aller vorhandenen Einsparpotenziale auf der Ausgabenseite. Daher sind umfassende Einsparungen in der Verwaltung des Bundes ein entscheidender Teil des Konsolidierungskonzeptes der Bundesregierung. Dies gilt langfristig und unabhängig von eventuellen Verbesserungen auf der Einnahmenseite. Mehr

Einnahmen eröffnen politische Spielräume und werden nicht für die Ausweitung administrativer Kosten genutzt.

Personal

Der Stellenbestand des Bundes im zivilen Bereich wird sich unter Berücksichtigung des Stellenwegfalls aufgrund der Stelleneinsparungen gemäß Haushaltsgesetz 2007 bis zum Ende des Jahres 2007 voraussichtlich auf ca. 267.000 Planstellen bzw. Stellen reduzieren. Gegenüber dem Stellensoll 1998 bedeutet dies einen Abbau um rd. 15 %; gegenüber dem einigungsbedingten Höchststand von 1992 wurde der Stellenbestand damit um fast 30 % reduziert. Im Vergleich zu 1989 wird der Personalbestand bis Ende 2007 um ca. 34.000 Planstellen/Stellen reduziert. Verglichen mit der Bevölkerungszahl ergibt sich Ende 2007 ein Verhältnis von 1:300 (eine Stelle beim Bund je 300 Einwohner). Die pauschale Stelleneinsparung wird im Haushaltsjahr 2007 auf 1 % verringert; ab dem Haushaltsjahr 2008 ist eine weitere Verringerung auf jährlich 0,75 % vorgesehen[1]. Trotz dieser Verringerung der Beschleunigung des Personalabbaus muss sich die Bundesverwaltung darauf einstellen, dauerhaft ihre Aufgaben mit weniger Personal zu erfüllen.

Sachmittel

Generell wird die Ressourcenausstattung der öffentlichen Verwaltung ständig kritisch hinterfragt werden. Dazu dient neben der pauschalen Stelleneinsparung auch der Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente. Er fördert eine stärker ergebnisorientierte Betrachtung öffentlichen Handelns, führt zu einer verbesserten Informationsbasis für Haushaltsentscheidungen und leistet einen Beitrag zu den auch von der öffentlichen Verwaltung zu erbringenden jährlichen Produktivitätssteigerungen.

5.2. Anforderungen an die Verwaltung

[1] Quelle: Bundesministerium der Finanzen, Regierungsentwurf zum Bundeshaiushalt 2007 – Erfolgreiche Grundlage für Wachstum und Konsolidierung – Abschnitt IV Personal und Verwaltung

Die notwendige Haushaltskonsolidierung verlangt von der öffentlichen Verwaltung, trotz Personal- und Sachmittelreduzierung quantitativ ausreichende und qualitativ gute Leistungen zu erbringen. Die Effektivität und die Effizienz des Verwaltungshandelns muss daher ständig gesteigert werden.

Optimierungspotenziale

Dies setzt eine systematische Erfassung sowohl der Einsparungs- als auch der Optimierungspotenziale voraus. Dabei sind mögliche Einsparungen durch eine umfassende Aufgabenkritik zu ermitteln. Qualitative Optimierungspotenziale können sich insbesondere ergeben aus

- der Verbesserung von Arbeitsabläufen (Straffung von Prozessen, Zusammenlegung gleichartiger Prozesse und damit Abbau von Schnittstellen, Vermeidung von Redundanzen im Bearbeitungsprozess etc.)
- durch Standardisierung und Prozessoptimierung mittels Einsatz moderner IuK-Technologien
- Veränderungen in der Aufbauorganisation (Hierarchieabbau, Strukturanpassungen, Teambildung usw.)
- der Bündelung gleichartiger interner Serviceleistungen verschiedener Behörden in wenigen Dienstleistungszentren (z.B. Personalverwaltung, Haushalts- und Rechnungswesen, Beschaffungen und IT-Anwendungen)
- der Modernisierung von Strukturen des Finanzmanagements (Kostenrechnung, Budgetierung etc.)
- der Ausgliederung bzw. Privatisierung von Leistungen, sofern damit eine kostengünstigere Aufgabenerledigung verbunden ist.

Reformprozesse

Die notwendigen Veränderungsprozesse setzen eine innovationsfreundliche Verwaltungskultur voraus. Die Beschäftigten müssen den Reformprozess mittragen. Neue Organisationsformen und auch der technologische Wandel stellen hohe Anforde-

rungen an die Führungskräfte. Sie müssen sich nicht nur von traditionellen Strukturen verabschieden, sondern auch lernen, zunehmend ergebnis- und wirkungsorientiert zu steuern.

5.3. Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung

Die Auswirkungen der Haushaltskonsolidierung auf die Verwaltung erfordern ein Überdenken der Fortbildungsinhalte und -methoden, eine Optimierung der Fortbildungsorganisation sowie das Erschließen zusätzlicher Finanzierungsquellen.

Fortbildungsschwerpunkte

Neben der weiterhin notwendigen Vermittlung klassischer Fachkenntnisse zeichnet sich ab, dass in der Zukunft noch mehr Wert auf die Fortbildung in den Feldern

- Methoden und Instrumente eines modernen Verwaltungsmanagements und
- Changemanagement

gelegt werden muss.

Modernes Verwaltungsmanagement

Die Führungskräfte und Beschäftigten werden die von ihnen erwartete Steigerung von Effektivität und die Effizienz nur leisten können, wenn sie die konkret für ihre Arbeit notwendigen Methoden und Instrumente eines modernen Verwaltungsmanagements beherrschen, insbesondere

- strategische Steuerung
- Projektmanagement
- Prozessorganisation
- Controlling
- Qualitätsmanagement
- Benchmarking
- Kosten- und Leistungsrechnung

- Wirtschaftlichkeitsberechnung
- Produkthaushalte
- doppelte Buchführung (Doppik).

Change-management

Der Förderung der Veränderungsbereitschaft in der Verwaltung, d.h. der Fähigkeit und Bereitschaft, angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen neue Lösungen zu suchen und diese auch gegen Widerstände durchzusetzen, wird immer wichtiger für eine kontinuierliche und nachhaltige Verwaltungsmodernisierung. Die Fortbildung muss daher den Führungskräften das notwendige Know-how vermitteln, damit sie die Veränderungsprozesse steuern können, und den Beschäftigten helfen, sich aktiv in zukunftsorientierte Innovationsprozesse einzubringen.

Fortbildungs-methoden

Andere Methoden der Wissensvermittlung als das klassische Präsenzseminar können zu einer kostenoptimierten und effektiven Fortbildung beitragen und die Nachhaltigkeit von Fortbildungsmaßnahmen erhöhen. In Betracht kommen

- der verstärkte Einsatz von E-Learning bzw. Blended Learning
- die Entwicklung elektronischer Arbeitshilfen für strukturierte Verfahren
- die Entwicklung elektronischer Simulationen
- die Durchführung von Multiplikatorenschulungen.

Fortbildungs-organisation

Auch die organisatorischen Strukturen der Fortbildung müssen so verändert werden, dass jede Möglichkeit zur Qualitäts-, Effektivitäts- und Effizienzsteigerung einerseits und zur Kosteneinsparung andererseits genutzt wird. Hierzu ist es notwendig, ein Bündel von denkbaren Maßnahmen zu prüfen, z.B.

- Zusammenführung der Fortbildung in verschiedenen Kompetenzzentren mit klarer Aufgabenteilung nach Themen-

bereichen und Zielgruppen (evtl. mit Wettbewerb bei bestimmten Querschnittsthemen)

- Einheitliche Steuerung und Koordinierung der Fortbildungsaktivitäten aller Anbieter und Bedarfsträger im Bund
- stärkere Vernetzung der Fortbildungseinrichtungen des Bundes (einschließlich einer gemeinsamen elektronischen Lern-, Informations- und Teilnahmeadministrationsplattform)
- Zusammenarbeit mit den Fortbildungseinrichtungen der Länder und evtl. auch mit privaten Fortbildungsanbietern
- Einführung eines einheitlichen Fortbildungscontrollings zur Steuerung von Qualität, Effektivität und Effizienz
- Einrichtung eines Benchmarkingrings „Organisation der Fortbildung“
- Bündelung der Nachfrage aller Fortbildungseinrichtungen des Bundes (und evtl. der Fortbildungseinrichtungen der Länder) nach externen Dozentenleistungen.

Finanzierung

Zusätzliche Einnahmen könnten durch die Erhebung von Teilnahmegebühren bei Gastteilnehmern (vornehmlich aus den Ländern und von Zuwendungsempfängern) erzielt werden; dabei muss sich deren Höhe nicht zwangsläufig auf eine Kostendeckung beschränken.

Nicht zuletzt sollte auch die derzeitige vollständige Finanzierung der Fortbildung für Bundesbedienstete aus dem Bundeshaushalt in bestimmten Fällen überdacht werden. Zu denken wäre an eine Kostenbeteiligung der Beschäftigten, wenn

- die konkrete Fortbildungsmaßnahme nicht ausschließlich im Interesse des Bundes erfolgt, weil z. B. die vermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten auch im privaten Bereich nützlich sind

- die konkrete Fortbildungsmaßnahme die berufliche Karriere des Beschäftigten unmittelbar fördert (wie z. B. beim Aufstieg vom gehobenen in den höheren Dienst).

6. Wandel des Staatsverständnisses

6.1. Trendbeschreibung

Das traditionelle Staatsverständnis befindet sich gegenwärtig in einem tief greifenden Wandel.

Steigender Serviceanspruch

Zum einen wird der Staat – vor allem im Bereich der Leistungsverwaltung – mehr und mehr als Serviceeinrichtung verstanden, an die die Bürgerinnen und Bürger als Kunden mit steigenden Qualitätsansprüchen herantreten.

Aktive Bürgerbeteiligung

Zum anderen nimmt die Bedeutung hoheitlicher Handlungsformen auch außerhalb der Leistungsverwaltung immer mehr ab. Viele gesellschaftliche Akteure wollen auf gleicher Augenhöhe mit dem Staat interagieren. Sie wollen nicht nur in die politische Willensbildung stärker involviert sein, sondern auch an der Verwaltungstätigkeit partizipieren bzw. ihre Angelegenheiten selbst regulieren. Staatliche Funktionen werden zunehmend auch durch kooperative Absprachen und Verträge wahrgenommen.

Handlungsspielraum des Staates

Diese Tendenz trifft auf einen ohnehin schrumpfenden Handlungsspielraum des Staates. In vielen Bereichen hat sich die Entscheidungs- und Durchsetzungskraft längst auf andere Stellen verlagert (s. Trendanalysen zur Globalisierung, zum europäischen Einigungsprozess und zur Informations- und Wissensgesellschaf). In anderen Bereichen fehlen finanzielle Ressourcen.

Entgrenzung

Als Folge davon sind immer mehr private Akteure in die Erfüllung

öffentlicher Funktionen eingebunden. Diese Entwicklung wird sich in Zukunft noch deutlich verstärken. Dadurch geht die klare Trennung zwischen den Aufgaben staatlicher und privater Institutionen verloren.

6.2. Anforderungen an die Verwaltung

Verbesserung der Dienstleistungen

Im Dienstleistungsbereich wird der Staat seine Leistungsfähigkeit weiter erhöhen müssen. Dies bedeutet eine konsequente Fortsetzung der Verwaltungsmodernisierung. Insbesondere sind die technischen Möglichkeiten in Orientierung an den Bürgerinteressen zu nutzen (s. Trendanalyse zur Informations- und Wissensgesellschaft/E-Government).

Europäische Dienstleistungsrichtlinie

Die öffentliche Verwaltung muss imstande sein, auf die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger kompetent, schnell und zuverlässig zu reagieren. Nach den Vorgaben der europäischen Dienstleistungsrichtlinie bedarf es hierzu eines einheitlichen Ansprechpartners, der auf die erforderlichen Informationen zugreifen und die Anliegen sachkundig bearbeiten kann. Dafür müssen behördenübergreifende Informations- und Kooperationsnetzwerke über Bundes- und Länderkompetenzen hinweg geschaffen werden.

Einheitliche Rufnummer

Bürgerinnen und Bürger dürfen sich nicht in einem für sie nicht durchschaubaren Zuständigkeitsdickicht von Bund, Ländern und Kommunen verfangen. Dieser Gedanke liegt dem Vorhaben zu Grunde, eine einheitliche Rufnummer als zentralen Zugang für alle Informations- und Beratungsanliegen der Bürgerinnen und Bürger einzurichten.

Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung

Darüber hinaus muss der Staat durch konsequenten Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung sowohl die Wirtschaft als auch die Bürgerinnen und Bürger entlasten und Raum für privates

Engagement sowie für Innovationen und Investitionen eröffnen. In diesem Bereich kann er von internationalen Erfahrungen profitieren und sich an europäischen Standards (etwa dem Standardkosten-Modell) orientieren.

Governance-Kompetenz

In vielen gesellschaftlichen Bereichen muss die Eigeninitiative privater Akteure (z.B. Wirtschafts- und Wohlfahrtsverbände, Berufs-, Verbraucher- und Interessengruppen usw.) gefördert und die Kooperation zwischen Privaten und öffentlichen Stellen verstärkt werden. Die ehrenamtliche Wahrnehmung von Aufgaben, die im Allgemeininteresse liegen, wird weiter an Stellenwert gewinnen. Zum herkömmlichen hoheitlichen Verwaltungshandeln muss daher eine ausgeprägte Governance- bzw. Mulit-Level-Governance-Kompetenz der Bediensteten hinzutreten.

Im Gegenzug muss der Handlungsspielraum des Staates durch Wiederherstellung einer soliden Staatsfinanzierung für die Zukunft sichergestellt werden. Er darf nicht gezwungen sein, Kernkompetenzen aufgrund knapper Kassen abzugeben.

6.3 Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung

Der Wandel des Staatsverständnisses stellt an die Bediensteten der öffentlichen Verwaltung hohe Anforderungen. Er ist mit einer enormen Veränderung ihrer Beziehungen zur Wirtschaft und zu den Bürgerinnen und Bürgern, aber auch mit völlig neuen Handlungsweisen, internen Prozessen und Strukturen verbunden.

Kundenorientierung

Im Dienstleistungsbereich muss eine konsequente Kundenorientierung vorherrschen. Hier sind vor allem neue Kommunikations- und Interaktionsformen mit den Bürgerinnen und Bürgern zu erlernen. Dies gilt in besonderem Maße für eine technisch basierte Kommunikation und Kooperation. Führungskräfte müssen mit der

Fähigkeit ausgestattet werden, die notwendigen Innovationsprozesse zielgerichtet zu steuern

Einheitliche Ansprechpartner

Die Umsetzung der europäischen Dienstleistungsrichtlinie und die Einführung einer einheitlichen Rufnummer verlangen von den Bediensteten, die als einheitliche Ansprechpartner tätig werden, übergreifende Organisationskenntnisse, breite Fachkompetenzen, eingehende Kenntnisse im Umgang mit Datenbanken und besondere Kommunikationsfähigkeiten. Hier müssen für Bund, Länder und Kommunen koordinierte Fortbildungskonzepte entwickelt und umgesetzt werden.

Fortbildung zu Bürokratieabbau und besserer Rechtsetzung

Eine große Rolle wird künftig der Fortbildung im Zusammenhang mit Bürokratieabbau und besserer Rechtsetzung zukommen. Insbesondere müssen in diesem Bereich Erfahrungen und „Best-Practice“-Beispiele aus dem internationalen Bereich einbezogen werden.

Governance-Kompetenz

Für den Umgang mit privaten Partnern bei der gemeinsamen Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben muss Governance-Kompetenz vermittelt werden. Dies schließt solide Fachkenntnisse, strategisches Denken, Kommunikations- und Verhandlungsgeschick, Flexibilität und Kreativität und die Beherrschung nichthoheitlicher Handlungsformen (Gestaltung von Verträgen, Zielabsprachen, Rahmenregelungen, Aufbau von Kommunikations- und Kooperationsnetzen usw.) ein.

Einbeziehung Privater in die Fortbildung

Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Zuwendungsempfänger, Wohlfahrtsverbände und sonstige private Akteure sind, soweit sie an der Erfüllung öffentlicher Aufgaben mitwirken, in die Fortbildungsaktivitäten der öffentlichen Fortbildungseinrichtungen einzubeziehen, um Qualität und Effektivität ihres Handelns zu gewährleisten, ihren Erfahrungs- und Gedankenaus-

tausch untereinander zu fördern, ihnen staatliche Wertvorstellungen nahe zu bringen und über Netzwerkbildungen die Kommunikation und Kooperation aller Beteiligten im entsprechenden Bereich zu optimieren.

Zusammenfassung

Die vorstehende Trendanalyse zeigt, dass auf die Bundesverwaltung in den nächsten 10 bis 15 Jahren gewaltige Umwälzungen zukommen. Stellen- und Mittelkürzungen, europäischer und internationaler Wettbewerb, steigende Qualitäts- und Serviceansprüche, rasante technische Entwicklungen und der demographische Wandel stellen den öffentlichen Dienst vor große Herausforderungen. Die Radikalität der Veränderungen macht eine konsequente Fortsetzung der Verwaltungsmodernisierung erforderlich. Es wird eine Fülle von Innovationen zur Verbesserung der Qualität, Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns geben. Insbesondere aber wird es **kompetenter, engagierter und flexibler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** bedürfen, die bereit und fähig sind, sich den neuen Herausforderungen zu stellen, sich den veränderten Bedingungen anzupassen und neue Kompetenzen zu erwerben.

Die dienstliche Fortbildung wird in eine **Schlüsselrolle** rücken. Sie muss

- die Kenntnisse und Fähigkeiten der Bediensteten permanent den neuen Anforderungen anpassen
- lebenslanges und altersgerechtes Lernen in der Bundesverwaltung fördern und professionell organisieren
- den kontinuierlichen Modernisierungsprozess der Verwaltung umfassend unterstützen und
- Führungskräfte mit Managerfähigkeiten ausstatten.

In inhaltlicher Hinsicht werden mehr noch als bisher die sog. **Querschnittskompetenzen** – also kommunikative und soziale Fähigkeiten, ganzheitliches und vernetztes Denken – im Vordergrund stehen. Für die sowohl auf nationaler als auch auf interna-

tionaler Ebene erforderliche **Governance-Kompetenz** müssen rasch Fortbildungskonzepte erarbeitet werden.

Im Übrigen kann sich die dienstliche Fortbildung im Modernisierungsprozess nicht mehr damit begnügen, nur auf den Fortbildungsbedarf, der bei den Behörden entsteht, zu reagieren. Immer öfter hat sie auch die Aufgabe, zunächst einmal neue Ideen an die Verwaltung herantragen und insofern als **Impulsgeber** wirken.

Besonders wichtig ist die Entwicklung einer **neuen Lernkultur** in den Behörden, die eine **Verzahnung von Arbeiten und Lernen** ermöglicht und nachhaltig das **informelle** und das **selbst gesteuerte Lernen** unterstützt. Nur so kann eine am Arbeitsprozess orientierte Fortbildung etabliert werden, die die **Nachhaltigkeit** der Fortbildungserfolge sicherstellt. In diesem Zusammenhang muss vor allem auch **E-Learning** einen größeren Stellenwert erhalten.

In organisatorischer Hinsicht muss die Frage nach der möglichen **Bündelung von Fortbildungsaktivitäten** und nach der **Verbesserung der Koordination und Kooperation** sowie der **strategischen Steuerung** der Fortbildungsarbeit im Bund gestellt werden. In vielen Fällen hat sich auch die Notwendigkeit gezeigt, mit Fortbildungseinrichtungen der Länder zusammenzuarbeiten und Landesbedienstete und Private bei bestimmten Themen in die Fortbildungsarbeit des Bundes einzubeziehen.

In der gesamten Bundesverwaltung muss darüber hinaus ein **Fortbildungscontrolling** zur Steuerung der Qualität, Effektivität und Effizienz der dienstlichen Fortbildung eingeführt werden, um zielgerichtet darauf hinwirken zu können, dass dienstliche Fortbildung ihrer großen Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung gerecht wird.

Angesichts der großen Bedeutung der dienstlichen Fortbildung für die Modernisierung von Staat und Verwaltung muss die **Rolle der Fortbildungseinrichtungen** grundsätzlich **neu bestimmt** werden. Die erforderlichen Innovationsvorhaben, die zu einem großen Teil schon im Regierungsprogramm „Zukunftsfähige Verwaltung durch Innovation“ vorgesehen sind, verlangen von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung eine umfassende Neuorientierung und Verhaltensände-

rung. Sie können daher nur gelingen, wenn die Umsetzungsplanungen von Vornherein **lernpsychologische Grundsätze** mit berücksichtigen und die Innovationsprozesse letztlich auch als Lernprozesse verstanden und entsprechend gestaltet werden. Demzufolge sollten die Fortbildungseinrichtungen frühzeitig in die Konzeption von Modernisierungsprojekten einbezogen werden und die Behörden in allen Umsetzungsphasen **beratend unterstützen**.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Trendanalyse

Entwicklungs-trends	Anforderungen an die Fortbildung			
	Strategische Ziele	**Kompetenzen/Lerninhalte**	**Methoden/Lernwege**	**Organisation**
Globalisierung	- Förderung der Konkurrenzfähigkeit Deutschlands im globalen Wettbewerb - Unterstützung der Verwaltungsmodernisierung	- Sprachkompetenz - Komparationskompetenz - Interkulturelle Kompetenz - Wissen über NGOs - Allgemeine Fachkompetenz - Führungskompetenz - Changemenagement - Governance-Kompetenz	- Erfahrungsaustausch und Workshops mit internationalem Teilnehmerkreis - Planspiele und Simulationen	- Einsatz von Bundesbediensteten mit Auslandserfahrung als Dzenten
Europäischer Einigungsprozess	- Wahrung deutscher Interessen in der EU - Stärkung deutschen EU-Personalanteils - Orientierung an europäischen Fortbildungsstandards	- Generelle Europakompetenz, insb. Sprachkompetenz - Interkulturelle Kompetenz, insb. interkulturelle Gesprächs- und Verhandlungstechniken - Spezielle EU-Kompetenzen für Arbeit in den EU-Institutionen - Vorbereitung auf EU-Auswahlverfahren	- Gemeinsame Fortbildungen mit anderen EU-Staaten - Europäischer Erfahrungsaustausch - Simulation von Verhandlungssituationen - Beamtenaustausch	- Koordinierte Bund/Länder-Fortbildung

Entwicklungs-trends	Anforderungen an die Fortbildung			
	Strategische Ziele	**Kompetenzen/Lerninhalte**	**Methoden/Lernwege**	**Organisation**
Demographischer Wandel	- Förderung lebens-langen Lernens - Lernen des Lernens - Altersgerechtes Lernen	- Steuerung der Alters- und Qualifikationsstrukturen - Gesundheitsmanagement - Wissensmanagement	- Erfahrungsaus-tausch	- Wissensträger als Dozenten ein-setzen „Wissens-stafette“
Informations- und Wissens-gesellschaft	- Ressortübergreifen-des Wissens-management - Förderung lebens-langen Lernens - Verzahnung von Arbeit und Lernen - Lernen des Lernens - Unterstützung der E-Government-Initiative - IT-Einsatz bei Rechts-setzung- und -anwen-dung - Abbau entstandener Personalüberhänge durch Erschließung neuer Aufgabenfelder	- Medien- und IT-Kompetenz - IT-Projektmanagement - Wissensmanagement - Vernetztes Denken - Organisation von Arbeitsprozessen - Qualitätsmanagement - Changemanagement	- E-Learning /Blen-ded Learning/ elektronische Ar-beitshilfen - Qualifizierung für neue Fachauf-gaben	- Integrierte Ar - beits- und Lern-umgebungen - Lernberater - Fachtutoren - Unterstützung des informellen Lernens

Entwicklungs-trends	Anforderungen an die Fortbildung			
	Strategische Ziele	**Kompetenzen/Lerninhalte**	**Methoden/Lernwege**	**Organisation**
Haushalts-konsolidierung	- Förderung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Bundesverwaltung einschließlich der Fortbildungs-arbeit (höhere Leistung bei geringeren Kosten)	- Changemanagement - Strategische Steuerung - Projektmanagement - Prozessorganisation - Controlling - Qualitätsmanagement - Benchmarking - KLR,Wirtschaftlichkeits-berechnung - Produkthaushalt,Doppik - Gesetzesfolgenabschätzung	- E-Learning / Blended Learning / Elektronische Arbeitshilfen/ Simulation - Multiplikatoren-schulungen - Planspiele	- Einführung eines einheitlichen Fort-bildungscontrollings - Ein Bildungsportal und eine Lernplattform für die gesamte Bundesverwaltung - Verstärkte Koordination und Kooperation der Fortbildungs-einrichtungen und Behörden - Konsequente Anwendung Vergaberechts - Zusammenarbeit mit Ländern und Privaten
Wandel des Staats-verständnisses	- Anerkennung des Staates als Wahrer des Allgemeinwohls und neutrale Ordnungsmacht - Bürgerfreundlichkeit	- Governance-Kompetenz - Kommunikationskom-petenz - Bürokratieabbau - Bessere Rechtssetzung	- Erfahrungsaus-tausch - Planspiele	- Workshops mit Privaten

Aktuelle Trends

der beruflichen Weiterbildung

in Wirtschaft

und privaten

Bildungseinrichtungen

Inhaltsverzeichnis

		Seite
1	Trendaussagen in aktuellen Studien zu Bildung, Weiterbildung und Personalentwicklung	5
1.1	IW-Weiterbildungserhebung 2005	6
1.2	Verbandsumfrage 2006 des Wuppertaler Kreises	7
1.3	Studie Personalmanagement 2006 der Haufe Akademie	9
1.4	Studie Weiterbildungsszene Deutschland 2006	12
1.5	BMBF-Bildungs-Delphi 1996/1998 und Expertenmonitor Berufliche Bildung 2004	15
2	Zukunft der dienstlichen Fortbildung: 30 Trendaussagen	17

1 Trendaussagen in aktuellen Studien zu Bildung, Weiterbildung und Personalentwicklung

Aussagen zu künftigen Anforderungen an die Fortbildung in der Bundesverwaltung können auch aus aktuellen Studien zur betrieblichen Weiterbildung und dem „Bildungs-Delphi 1998“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung hergeleitet werden. Ergänzend zur Analyse künftiger Anforderungen an die Bundesverwaltung und der Konsequenzen für die dienstliche Fortbildung wird damit eine zusätzliche Informationsquelle erschlossen, um Steuerungsimpulse für das Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung zu gewinnen.

Relevante Trendaussagen zur Fortbildung werden nachfolgend im Kontext der einzelnen Studien dargestellt. Die zugrunde liegenden Befragungen wurden von ganz unterschiedlichen Institutionen mit spezifischen Erkenntnisinteressen und gesellschaftlichen Orientierungen durchgeführt. Bei der Analyse ist also zu berücksichtigen, ob Prognosen und Trendaussagen von wirtschaftsnahen Instituten, am Markt konkurrierenden Beratungsunternehmen oder einem Ministerium mit festgelegter bildungspolitischer Programmatik stammen. Prognosen und Zweckaussagen sind nicht immer scharf zu trennen. Das Vorausgesehene ist gelegentlich das Gewünschte, andererseits gestalten Programme die zukünftige Entwicklung. Zur Erläuterung wird die Methodik jeder Studie kurz skizziert.

Für alle Trendaussagen gilt, dass allgemeine Entwicklungstendenzen des Bildungssystems, der beruflichen Weiterbildung oder betrieblichen Personalentwicklung nicht unbesehen auf den Kontext der Fortbildung im öffentlichen Dienst übertragen werden können. Anhand eines Rahmenmodells für die Steuerung von Bildungseinrichtungen werden die Ergebnisse abschließend zusammengefasst und strukturiert.

1.1 IW-Weiterbildungserhebung 2005[1]

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln befragt regelmäßig deutsche Unternehmen nach ihren Weiterbildungsaktivitäten. Die IW-Studien sind als Repräsentativun-

[1] Dirk, Werner: Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, in: IW-Trends 1/2006.

tersuchungen angelegte Erhebungen des Mengen- und Wertgerüstes betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten. Bezugsgröße der fünften IW-Weiterbildungserhebung ist das Geschäftsjahr 2004.

Neben den hier interessierenden Entwicklungstrends sind Strukturdaten zur beruflichen Bildung im engeren Sinne, zur informellen betrieblichen Weiterbildung, zu Themen und Veranstaltungsarten und Kosten dargestellt.

Exemplarisch sei vermerkt, dass im Jahr 2004 die Betriebe im Schnitt 1.072 Euro je Mitarbeiter für Weiterbildung ausgaben (direkte und indirekte Kosten). Im Schnitt absolvierte jeder Mitarbeiter 1,2 betriebliche Weiterbildungen. Für das Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung indizieren diese Strukturdaten zu Kosten und Weiterbildungsbeteiligung die Notwendigkeit, entsprechende Kennziffern regelmäßig zu erheben und als Steuerungsimpulse zu nutzen.

Bezüglich der künftigen Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung gehen 56% der Unternehmen für die nächsten Jahre von einem steigenden Weiterbildungsbedarf aus, nur 5% von einer Abnahme. Ebenso erwarten 58% der Unternehmen steigende Weiterbildungskosten. Diese resultieren aus einem höheren zeitlichen Aufwand für Weiterbildung und einer steigenden Anzahl an Weiterbildungsteilnehmern und Mitarbeitern, die mit Weiterbildungsaufgaben betraut sind.

Eine zunehmende Bedeutung wird der Qualitätssicherung beigemessen. Mehr als jedes zweite Unternehmen will externe Partner sorgfältiger nach qualitativen Kriterien auswählen und die Erfolgskontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen intensivieren.

40% der Unternehmen sehen die Notwendigkeit, die Wirtschaftlichkeit der Weiterbildung künftig zu verbessern. Knapp 41 % der Unternehmen sehen das Erfordernis, für die Weiterbildung zunehmend auch die Freizeit der Mitarbeiter einzusetzen. Dies wird als vertretbar angesehen, wenn neben den Betrieben auch die Mitarbeiter Nutzen aus der Weiterbildungsmaßnahme ziehen können (Lohnsteigerungen, verbesserte Karrierechancen).

Die Einschätzung der künftigen Weiterbildungsbeteiligung an- und ungelernter Mitarbeiter und älterer Mitarbeiter über 50 Jahre ist vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ernüchternd. Nur knapp ein Viertel der Unternehmen geht von einer verstärkten Weiterbildung von älteren oder weniger qualifizierten Arbeitnehmern aus. Ein Drittel der Unternehmen hält es für nicht zutreffend, dass verstärkt Mitarbeiter über 50 Jahre weitergebildet werden. Die geringe Weiterbildungsquote von unterrepräsentierten Gruppen wird mit den durchschnittlich geringeren betrieblichen und auch individuellen Weiterbildungsrenditen dieser Gruppen begründet.

Bei der Einschätzung künftiger Anforderungen und Herausforderungen der Weiterbildung sehen zwei Drittel der Unternehmen ihre Mitarbeiter in der Verantwortung, sich zur Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit künftig verstärkt auf eigene Initiative weiterzubilden. Grund ist hierfür unter anderem, dass die Mehrheit der Betriebe es als schwierig einstuft, Weiterbildung innerhalb der Arbeitszeit zu organisieren. Als Möglichkeit zur Intensivierung beruflicher Weiterbildung wird auf Lernzeitkonten hingewiesen. Gemeint sind Arbeitszeitkonten, auf denen Überstunden für Qualifizierungsmaßnahmen angesammelt werden.

1.2 Verbandsumfrage 2006 des Wuppertaler Kreises[2]

Der Wuppertaler Kreis ist der Dachverband der Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft. Die im Wuppertaler Kreis zusammengeschlossenen Institute erzielen jährlich einen gemeinsamen Jahresumsatz von über einer Milliarde Euro. Mit insgesamt 8.500 eigenen Mitarbeitern und 35.000 freien Dozenten führen Sie jährlich an 780 Standorten ca. 90.000 Veranstaltungen durch. Die Umfrage Trends in der Weiterbildung wird jährlich bei den Mitgliedsinstituten durchgeführt.

1.2.1 Trends bei Angebotsformen der Weiterbildung

Obwohl der Schwerpunkt der Arbeitsfelder der Mitgliedsinstitute im Angebotsspektrum offener Seminare liegt, erzielen die Institute nur noch ein Drittel ihres Umsatzes in diesem ursprünglichen Angebotsfeld. Zunehmend an Bedeutung gewinnen firmenintern angebotene Maßnahmen und ein stetig wachsender Anteil an Beratungs-

[2] http://www.wkr-ev.de/Trends in der Weiterbildung/Umfrage 2006

dienstleistungen. Dies gilt auch für die Moderation und Begleitung von Veränderungsprozessen.

Hinsichtlich der Angebotsformen der Weiterbildung rechnen die Institute damit, dass sich der Trend zu maßgeschneiderten firmen- und personenbezogenen Angeboten weiter fortsetzt, und dass sich dem gegenüber der Markt für Großveranstaltungen und Konferenzen tendenziell eher rückläufig entwickeln wird.

Für das Angebot von Coaching-Leistungen rechnen die Mitglieder des Wuppertaler Kreises mit einer deutlich positiven Entwicklung des Marktes.

Positive Erwartungen verbinden die Institute mit Lehrgängen und Studiengängen, in denen Teilnehmer national bzw. international anerkannte Zertifikate erzielen können. Die Institute gehen mehrheitlich davon aus, dass bei Weiterbildungsangeboten Blended Learning verstärkt als integraler Bestandteil eingesetzt wird.

1.2.2 Erwartete Marktentwicklung von Weiterbildungsthemen

Die stärksten Zuwächse erwarten die Weiterbildungsinstitute bei Fremdsprachen und interkultureller Kompetenz wegen weiterhin steigender Anforderungen im Zuge der Globalisierung, dicht gefolgt von den Themen Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz.

Die Institute rechnen weiter damit, dass personen- und verhaltensbezogene Qualifikationen in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen und sich die Nachfrage nach Trainingsmaßnahmen zur kommunikativen Kompetenz, Führungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung positiv entwickeln wird. Dies gilt auch für das Thema Methoden und Techniken der Unternehmensführung (Controlling, Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, Projektmanagement).

Die Nachfrage nach Anwenderkenntnissen in der Informationstechnologie wird eher rückläufig bewertet.

1.2.3 Gesellschaftliche Trends und Weiterentwicklung der Weiterbildung

Welche gesellschaftlichen Trends werden die Weiterbildung der Zukunft beeinflussen? Aus Sicht der Institute werden die Alterung der Gesellschaft und die demographische Entwicklung sowie die steigenden Mobilitätsanforderungen an das Personal das Weiterbildungsangebot stark beeinflussen.
Viele dieser Entwicklungen haben bereits ihren Niederschlag in den Weiterbildungsangeboten gefunden. Deutlicher Entwicklungsbedarf des Weiterbildungsangebots besteht hinsichtlich der weiter zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitsmärkte (Zeitarbeit, Befristungen, Kern-/Randbelegschaften). Diesen Anforderungen muss zunehmend mit modernen Lernformen und flexibilisierten Weiterbildungsangeboten begegnet werden.

1.3 Studie Personalmanagement 2006 der Haufe Akademie[3]

Die Haufe Akademie zählt mit über 2.200 durchgeführten Veranstaltungen und mehr als 30.000 Teilnehmern jährlich zu Deutschlands führenden Anbietern im Bereich betrieblicher Qualifizierung und Weiterbildung. In einer gemeinsamen Studie der Haufe Akademie und der Fachhochschule Deggendorf wurden Geschäftsführer, Personalleiter und Personalentwickler von 449 mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung zu den aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die praktische Personalarbeit befragt. Wegen der engen Verknüpfung von Personalmanagement und Weiterbildung ist die Studie nicht nur Marketinginstrument der Haufe Akademie, sondern auch ein Instrument, um potenziellen Kunden zukunftsfähige Qualifizierungsangebote anzubieten. Trends in Personalmanagement und Personalentwicklung spiegeln insoweit Anforderungen und Entwicklungstrends für die Weiterbildungsinstitutionen wieder. Berücksichtigt man, dass Weiterbildung zunehmend auch Beratung und Prozessbegleitung beinhaltet, sind auch Trendthemen von Interesse (lebenslanges Lernen, Wissensmanagement), die für sich genommen kein klassisches Seminarthema darstellen.

[3] http://www.haufe-akademie.de/Akademie-News/Studie Personalmanagement 2006

1.3.1 Entwicklungstendenzen im Personalmanagement

Die Studie zeigt, dass unabhängig von Unternehmensgröße, Marktsituation und Typ des Personalmanagements vier Themengebiete als besonders bedeutend eingestuft werden: Personalführung, Vergütung und Arbeitszeit, Personalpolitik (Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur) und HR-Managementkonzepte.

Aus Sicht der untersuchten Personalabteilungen gilt für die Zukunft, dass Mitarbeiterführung, Vergütungsmodelle/Leistungskennzahlen, flexible Arbeitszeitgestaltung, lebenslanges Lernen und Wissensmanagement die zentralen und wichtigsten Themen sind.

Eine Detailbetrachtung zeigt, dass Mitarbeiterführung das zentrale Personalthema ist. 54% aller Befragten sind der Auffassung, dass das Thema Mitarbeiterführung in Zukunft noch an Bedeutung gewinnt. Als zukünftig sehr wichtig werden Personalbeurteilung mit 39% und Coaching 31% bewertet, wobei diese beiden Felder ausgehend von der aktuellen Relevanz einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren.

Trendsetter bei den abgefragten HR-Managementkonzepten ist das lebenslange Lernen. Jeder vierte Teilnehmer (24%) der Befragung schätzt das lebenslange Lernen als sehr wichtig für das eigenen Unternehmen ein. Jeder zweite Teilnehmer (49%) meint, dass die Bedeutung noch zunehmen wird. Damit gehört dieses Thema zu den zentralen Themen der Zukunft. Da lebenslanges Lernen eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft und eine hohe Reflexionsfähigkeit erfordert, muss die Förderung solcher Persönlichkeitseigenschaften zukünftig in Aus- und Weiterbildungskonzepten stärker berücksichtigt werden.

Als zweiten Megatrend identifiziert die Studien das Thema Wissensmanagement. Halten aktuell 19% der Befragten dieses Thema für sehr wichtig, so messen ihm 44% zukünftig hohe Bedeutung zu. Im Vergleich dazu glauben nur 16%, dass Changemanagement zukünftig ein sehr wichtiges Thema sein wird.

1.3.2 Angebotsformen der Aus- und Weiterbildung im Vergleich

Wenn lebenslanges Lernen und Wissensmanagement zentrale Themen der Zukunft sind, erhält die passende Form der Wissensvermittlung eine Schlüsselrolle. Diese These wird durch die Studienergebnisse untermauert.

Während heute die häufigste Art der Weiterbildung einmalige Seminarveranstaltungen sind (39%), werden in Zukunft modulare Weiterbildungskonzepte mit aufeinander aufbauenden Seminaren aus Sicht der Personalisten am Stärksten an Bedeutung zunehmen (57%), gefolgt von Inhouse-Schulungen und persönlichem Coaching (je 45%). Einmalige Seminarveranstaltungen werden deutlich an Bedeutung verlieren, nur noch 29 % der Befragten messen dieser Form der Wissensvermittlung in der Zukunft (29%) Bedeutung zu. Digitale Angebote und Blended Learning werden nach Auffassung von über 30% der Befragten zukünftig an Bedeutung gewinnen.

1.3.3 Die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung

Aus- und Weiterbildung haben für zwei Drittel der befragten Personalabteilungen einen hohen Stellenwert. 40% der Unternehmen gehen davon aus, dass der Stellenwert noch deutlich zunehmen wird.

Dabei ist interessant, dass in Zukunft kein Nachholbedarf von Unternehmen wirksam wird, die sich bisher wenig um Aus- und Fortbildung gekümmert haben. 52 % der Personalisten mit derzeitig hohen Aus- und Weiterbildungsinvestitionen schätzen, dass die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung in Zukunft noch deutlich steigen wird. Dies sehen nur 15% der Personalisten aus Unternehmen mit derzeit niedrigem Stellenwert genauso. Diejenigen, die bisher stark in Aus- und Weiterbildung investiert haben, werden ihre Investitionen noch verstärken, diejenigen, die wenig investiert haben, bleiben dabei.
Über die Gründe für diese Differenzierung in Unternehmen mit hohem bzw. niedrigem Stellenwert von Aus- und Fortbildung lohnt es sich zu spekulieren. Sicher spielt es eine Rolle, ob ein Unternehmen in einfach strukturierten Märkten mit schnell zu erlernenden Produktions- und Dienstleistungsprozessen tätig ist oder in komplexen Märkten. Es dürften aber auch Fragen der Lern- und Unternehmenskultur von Bedeutung sein.

Für die Behörden der Bundesverwaltung liegt auf der Hand, dass Weiterbildungskennzahlen für ein professionelles Personalmanagement gebraucht werden, um den Stand der Weiterbildung zu analysieren und die Ziele der Weiterbildung mit Kennzahlen zu operationalisieren. Für ein professionelles Fortbildungsmanagement könnten Kennzahlen zur Angebotsstruktur, Bedarfsdeckung oder zum Fortbildungsvolumen wertvolle Steuerungsimpulse liefern.

1.4 Studie Weiterbildungsszene Deutschland 2006[4]

Die Erhebung wird jährlich durchgeführt und kann neben aktuellen Marktdaten aus Vergleichsdaten früherer Jahre Trainer, Berater und Personalentwickler mit Trendaussagen zur Situation in der Weiterbildungsbranche versorgen. Die Studie 2006 basiert auf den Angaben von 351 Weiterbildungsanbietern, sowie 86 Weiterbildungsabteilungen in Unternehmen. Daten zur wirtschaftlichen Situation in der Weiterbildung, zu Auftragslage und Honorarsätzen werden an dieser Stelle nicht näher beleuchtet. Deutlich ist jedoch ein erheblicher Druck auf die Honorarsätze, der durch den harten Konkurrenzkampf der Anbieter und Kostensenkungsziele der Nachfrager von Weiterbildung forciert wird.

1.4.1 Dauer von Weiterbildungsmaßnahmen

Weiterbildung soll nicht nur billiger werden, sondern in immer kürzeren Planungs- und Vorbereitungszeiten realisiert werden. Dazu kommt ein weiterer Trend. Die Trainingstage pro Auftrag gehen zurück, die eigentlichen Trainings- und Schulungseinheiten sollen so kurz wie möglich sein, die Inhalte dafür umso komprimierter vermittelt werden. 37% der Seminare dauern inzwischen lediglich einen Tag oder sind noch kürzer. Nur noch knapp neun Prozent der Veranstaltungen sind auf mehr als drei Tage angesetzt – gegenüber 13 Prozent im Vorjahr. Auf eine Kurzformel gebracht: Weiterbildung soll schnell, kurz und komprimiert sein. In verstärktem Maße werden interne Kräfte aus den Unternehmen für betriebliche Schulungen herangezogen und auf die Verpflichtung externen Trainer verzichtet.

[4] Graf, Jürgen: Weiterbildungsszene Deutschland 2006. Bonn 2006; vgl. auch Graf, Jürgen: Seminare 2007. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. Bonn 2007, S. 21-42.

1.4.2 Training von Organisationseinheiten

Es gibt einen klaren Trend, Organisationseinheiten statt Zielgruppen zu trainieren. Einzeltrainings nehmen ab, stattdessen werden Arbeitseinheiten geschult. Zielgruppe des Trainings sind somit nicht mehr homogene Mitarbeitergruppen, sondern Abteilungen und Teams, deren Arbeitsleistung insgesamt verbessert werden soll. Drei Viertel der durchgeführten Maßnahmen finden dementsprechend firmenintern statt, nur noch ein knappes Viertel ihrer Weiterbildungsmaßnahmen bestreiten die Institute und Trainer mit offenen Seminaren. Dieses Verhältnis von 3:1 erweist sich bereits seit einigen Jahren als äußerst stabil.

1.4.3 Qualität und Evaluation

Die Anforderungen an die Arbeit von Weiterbildungsanbietern sind höher geworden. Die Einkäufer von Training und Beratung achten stärker auf Analyse, Qualität und Evaluation. Für die Vorlage von Unterlagen und Konzepten müssen die Trainer immer mehr unbezahlte Vorausleistung erbringen. Gerade noch ein gutes Drittel ihrer Arbeitszeit widmen Weiterbildungsanbieter ihrem eigentlichen Kerngeschäft - Schulung und Training.

Obwohl die Evaluation als wichtig erachtet wird, verwenden Weiterbildungsanbieter nur knapp 5% ihrer Arbeitszeit auf die Evaluation. Mehr als 29% der Bildungsanbieter geben sogar an, dass sie in die Evaluation keinerlei Arbeitszeit investieren (deutlicher Zuwachs gegenüber dem letzten Jahr). Bezüglich Maßschneiderung, Transfersicherung und Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen klaffen Wunsch und Wirklichkeit meilenweit auseinander.

1.4.4 Themenschwerpunkte auf dem Weiterbildungsmarkt

Getrennt für Weiterbildungsanbieter und nachfragende Unternehmen wurde erhoben, welche Themenschwerpunkte aktuell und zukünftig auf dem Trainingsmarkt die größte Bedeutung haben.

Sowohl für Weiterbildungsanbieter als auch für Unternehmen nimmt das Thema Mitarbeiterführung einen unangefochtenen Spitzenplatz inne. Dahinter folgen bei den Weiterbildungsanbietern die Themen Coaching, Organisationsentwicklung und Teambildung/-führung und Persönlichkeitsentwicklung. Führung und „soft skills“ rücken zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses. Aus Sicht der Trainingsanbieter sind Stressbewältigung/Gesundheit und Coaching die Themen mit der zukünftig größten Bedeutung.

Für die Unternehmen hat das Thema Projekt-/Prozessmanagement nach der Mitarbeiterführung zurzeit noch höchste Priorität. Ansonsten sind sich die Unternehmen bei der thematischen Schwerpunktsetzung ihres Weiterbildungsbedarfs mit den Anbietern weitgehend einig: Organisationsentwicklung und Coaching lautet hier die weitere Reihenfolge. Es fällt allerdings auf, dass das Thema Coaching seitens der Unternehmen hinsichtlich seiner zukünftigen Bedeutung längst nicht so hoch bewertet wird, wie dies auf Anbieterseite der Fall ist. Der Grund dürfte darin zu sehen sein, dass die Anbieter im Coachingbereich Entwicklungspotenzial sehen, um die im klassischen Weiterbildungsgeschäft entfallenen Umsätze zu kompensieren.

Diese Tendenzen zum zukünftigen Themenspektrum spiegeln sich auch in der **Lünendonk-Studie** über führende Anbieter beruflicher Weiterbildung in Deutschland wieder[5]. Die Lünendonk-Listen sind als „Branchenbarometer“ bekannt und werden in den wichtigsten Fach- und Wirtschaftsmedien regelmäßig zitiert. Die besten zukünftigen Aussichten haben demnach die Themen Projektmanagement, vor Führung/Management und Verhalten/Kommunikation. Bezogen auf 2005 tragen die Themenkomplexe „Führung/Management“ und „Verhalten, Kommunikation“ mit 37% zum Umsatz bei. Im Vergleich dazu kommen die Themenfelder „Betriebswirtschaftslehre, Controlling, Rechnungswesen“ und „Vertrieb/Marketing“ jeweils auf einen Anteil von 8%.

Interessant auch die Einschätzungen zum E-Training. Den gegenwärtigen Anteil des computer- und webgestützten Trainings am deutschen Weiterbildungsmarkt schätzen

[5] Zitiert nach Streicher, Heinz: Erste Anzeichen der Erholung in Graf, Jürgen: Seminare 2007. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. Bonn 2007, S. 43-52. Die Studie kann über die Website www.luenendonk.de zum Preis von 750 Euro bezogen werden.

die Teilnehmer im Durchschnitt auf 7,7 Prozent. Nach Abklingen der E-Euphorie der letzten Jahre werden nunmehr die Zukunftschancen des E-Trainings sehr positiv eingeschätzt. Auf 14,2 Prozent soll nach Auskunft der Befragungsteilnehmer der Marktanteil bis 2011 steigen. Immerhin fast jeder fünfte Befragte rechnet sogar mit einem E-Training-Anteil von mehr als 20 Prozent.

1.5 BMBF-Bildungs-Delphi 1996/1998 und Expertenmonitor Berufliche Bildung 2004

Im Rahmen einer breit angelegten Delphi-Studie[6] haben 669 Experten aus den Bereichen allgemeine Schulbildung, berufliche Bildung und Hochschule einen Ideenpool und Anregungsfundus für die Gestaltung eines zukunftsfähigen Bildungssystems mit Blick auf das Jahr 2020 zusammengetragen. Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat 2004 mit dem Online-Befragungssystem „Expertenmonitor Berufliche Bildung“[7] eine Teilwiederholung des BMBF-Bildungs-Delphi für das berufliche Bildungssystem durchgeführt. Dieses Instrument nutzt die neuen informationstechnischen Möglichkeiten, um das fachliche Urteil von Expertinnen und Experten sehr viel schneller zu erheben und zu verarbeiten. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, die Fülle von Statistiken und Thesen wiederzugeben. Zusammenfassend werden die Trends berichtet, die für die dienstliche Fortbildung von Bedeutung sind.

1.5.1 Virtualisierung und Pluralisierung von Lernorten

Die Mehrheit der Experten erwartet, dass die Virtualisierung im Bildungssystem zunehmen wird. Demnach werden im Jahr 2020 multimediale Lehr- und Schulungsprogramme sowie interaktive Lernsoftware intensiv genutzt. Lernen ist nicht mehr an feste Lernorte gebunden, sondern findet flexibel an einer Vielzahl von Lernorten statt. Die Bedeutung informeller Lernorte wird zunehmen.

Konsens besteht darin, dass der Lernort Arbeitsplatz in der Wissensgesellschaft weiter an Bedeutung gewinnen wird und mehr arbeitsintegriertes Lernen stattfindet. Der

[6] Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Delphi-Befragung 1996/1998. Potentiale und Dimensionen der Wissensgesellschaft – Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen, München 1998.

[7] Ehrentahl, Bettina: Der Expertenmonitor Berufliche Bildung. In: Feller, Gisela (Hrsg.): Weiterbildungsmonitoring ganz öffentlich. Entwicklungen, Ergebnisse und Instrumente zur Darstellung lebenslangen Lernens. Bielefeld 2006, S. 139f.

Expertenmonitor stellt fest, dass es zukünftig keine Trennung zwischen Arbeiten und Lernen mehr gibt und postuliert die Notwendigkeit, die Lernhaltigkeit von Arbeit zu fördern. Arbeit wird an den meisten Arbeitsplätzen so organisiert, dass sie Impulse zur Kompetenzerweiterung am Arbeitsplatz gibt. Dieser Bedeutungszuwachs des Lernortes Arbeitsplatz erfordert, dass im Prozess der Arbeit erworbene Kompetenzen zertifiziert werden.

1.5.2 Lerninhalte, Lernarrangements und Lernmethoden

Die Wissensgesellschaft forciert einen starken Veränderungsdruck in den Inhalten, Methoden und Lernarrangements des Bildungssystems. Bildung wird für heterogenere und differenziertere Lernziele betrieben und erfordert eine bewegliche, flexible Generierung von Lernzielen. „Lernprodukte“ werden künftig weniger aus fertigen Programmen und Katalogen bestehen, sondern abnehmerspezifisch arrangiert werden müssen.

Die zeitliche Gestaltung von Bildungsprozessen wird entzerrt. Langzeitmaßnahmen sind einem Komprimierungs- oder Zergliederungsdruck ausgesetzt. Kurzzeitigere Lernaktivitäten werden u. U. nach und nach in sich vervollständigt (Modularisierung) und verstetigt (lebenslanges Lernen).

Die Ordnung und Routine der formellen Bildungsinstitution wird von außen immer stärker dynamisiert durch eine neue, informelle Lernpraxis. Von innen wird sie aufgebrochen durch das Eindringen dezentraler, wenig formalisierbarer Bildungselemente. Die langfristige Zukunft institutioneller Zentren des Lernens nach dem Jahr 2020 ist unklar, sie müssen sich in ihrer Existenzberechtigung künftig neu legitimieren.

1.5.3 Zentrale Kernkompetenzen

Die Bedeutung des Erwerbs zentraler Kernkompetenzen wächst mit der Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft. Nach Ansicht der befragten Experten ergibt sich im Jahr 2020 folgende Rangreihe: Spezifische Fachkompetenz, lerntechnische / lernmethodische Kompetenz, psycho-soziale Kompetenz, Medienkompetenz und interkulturelle Kompetenz. Der Erwerb von Kompetenzen zur Aneignung und Erschließung von Wissen bekommt eine prioritäre Bedeutung, da er wesentlich zum Erwerb der spezi-

fischen Fachkompetenz beiträgt. Problemlösungswissen ist wichtiger als reines Fachwissen.

1.5.4 Rollenwechsel der Lehrenden und Lernenden

Im Gegensatz zum früher gängigen Lernen vor dem Hintergrund relativ beständiger Wissensgebiete findet Bildung in der Wissensgesellschaft zunehmend in offenen Wissensaustauschsystemen statt. Dies erfordert eine Neudefinition von Rollen der Lehrenden und Lernenden. Die Rolle von Lehrenden besteht zukünftig vor allem darin, offene Lernarrangements zu organisieren und zu moderieren. Der BIBB-Expertenmonitor 2004 betont, dass Bildungsberatung zu den zentralen Aufgaben von Bildungsträgern gehören wird. Die Lernenden übernehmen zunehmend Eigenverantwortung und steuern Inhalte, Lernmethodik und das Tempo ihres Lernens zum Teil selbst.

2 Zukunft der dienstlichen Fortbildung: 30 Trendaussagen

Um einen Überblick über die heterogenen Trendaussagen zu gewinnen, werden die Trendaussagen mit dem Rahmenmodell von Günther und Zurwehme[8] strukturiert. Auf der Basis des Neuen St. Galler Management-Modells und weiterer theoretischer Grundlagen betrachtet dieses Modell die verschiedenen Prozesse einer Bildungseinrichtung als zentrale Steuerungsobjekte für das Bildungscontrolling und Qualitätsmanagement. Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse werden bis zur Ebene konkreter Handlungsfelder in der Weiterbildung präzisiert. Als konzeptioneller Rahmen kann das Modell unterschiedlichste wissenschaftliche Ansätze und Instrument integrieren.

Die aus den Studien extrahierten Trendaussagen werden den einzelnen Managementprozessen einer Bildungseinrichtung zugeordnet. Der besseren Verständlichkeit wegen sind die Trendaussagen als Hypothesen über die Zukunft der Weiterbildung formuliert.

[8] Günther, Thomas und Zurwehme, Annika: Wie steuern Weiterbildungseinrichtungen? Qualitätsmanagement und Bildungscontrolling in der Umsetzung. Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 106/05.

Normative Orientierungsprozesse

1. Der Stellenwert der Weiterbildung nimmt im Kontext des lebenslangen Lernens zu
2. Der Erwerb von Kompetenzen zur Aneignung von Wissen bekommt prioritäre Bedeutung
3. Arbeitsintegrierten Formen informellen Lernens und Wissensmanagement werden immer wichtiger
4. Deutliche Zunahme von E-Learning
5. Die Eigenverantwortung der Lernenden bekommt immer mehr Bedeutung
6. Eigeninitiative Weiterbildung zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit findet auch in der Freizeit statt

Strategische Entwicklungsprozesse

7. Der Weiterbildungsbedarf wird weiter steigen
8. Die Nachfrage nach persönlichem Coaching nimmt zu
9. Statt Einzelpersonen werden Organisationseinheiten und Arbeitsgruppen trainiert
10. Der Stellenwert von Beratungsdienstleistungen in der Weiterbildung steigt
11. Steigende Nachfrage nach nationalen und internationalen Zertifikaten

Operative Führungsprozesse

12. Die Planungs- und Vorbereitungszeiten zur Leistungserstellung werden kürzer
13. Die Nachfrage nach Prozessbegleitung und Moderation von Veränderungsprozessen nimmt zu
14. Der Bedarf an maßgeschneiderten Inhouse Schulungen steigt weiter
15. Die Bedeutung von Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung in der Weiterbildung steigen

Geschäftsprozess Programmentwicklung

16. Führung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung werden zentrale Handlungsfelder der Weiterbildung
17. Hohe Bedeutung der Handlungsfelder Managementkonzepte, Personalbeurteilung und Unternehmenskultur
18. Die Seminarthemen Kommunikation, Führungskräftetraining und Persönlichkeitsentwicklung werden weiterhin stark nachgefragt
19. Zunehmende Bedeutung der Seminarthemen Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz
20. Wachsende Bedeutung kompetenzorientierter Weiterbildungskonzepte: interkulturelle Kompetenz, Veränderungsbereitschaft, Reflexionsfähigkeit

Geschäftsprozess Lernprozessdurchführung

21. Die zeitliche Dauer der Seminarveranstaltungen nimmt weiter ab
22. Weiterbildungsangebote werden zeitlich und örtlich weiter flexibilisiert
23. Modulare Weiterbildungskonzepte verdrängen singuläre Seminarveranstaltungen
24. Intensive Nutzung multimedialer Lehr- und Schulungsprogramme
25. Blended Learning wird integraler Bestandteil von Weiterbildung

Geschäftsprozess Lernerfolgsmessung

26. Intensivierung von Weiterbildungstests und Lernerfolgskontrollen
27. Die Nachfrager von Trainingsmaßnahmen achten verstärkt auf Qualität und Evaluation
28. Externe Evaluationen der Effizienz von Bildungseinrichtungen werden selbstverständlich

Unterstützungsprozess Personalprozesse

29. Externe Trainer werden zunehmend durch interne Trainer ersetzt
30. Sorgfältigere Auswahl externen Partner und Trainer.