

## Tätigkeitsbericht 2005/2006 und Ausblick 2007

Als zentrale ressortübergreifende Fortbildungseinrichtung des Bundes und Qualifizierungsdienstleister für alle Bundesbehörden sieht die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung ihre Aufgabe auch künftig darin, durch Fortbildung und Qualifizierung der Beschäftigten und Beratung der Behörden in Personalentwicklungs- und Fortbildungsangelegenheiten die Leistungsfähigkeit der Bundesverwaltung zu erhalten und kontinuierlich zu verbessern sowie die Politik der Bundesregierung zu unterstützen.

Mit ihrer Fortbildungsarbeit will die Bundesakademie die fachliche und soziale Kompetenz der Beschäftigten in der Bundesverwaltung erhöhen, ihre Motivation stärken und ihren Erfahrungsaustausch untereinander fördern.

Im Selbstverständnis ihrer Beschäftigten ist die Bundesakademie eine kundenorientierte Serviceeinrichtung, die als Partner und Berater der Bundesbehörden deren Fortbildungsbedarf deckt und sie bei Projekten und Vorhaben im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung begleitet und unterstützt. Ihr Fortbildungsangebot orientiert sich an deren spezifischen Anforderungen, an aktuellen politischen Vorgaben sowie an Entwicklungen in Wissenschaft und Gesellschaft. Ziel ist es, ein Höchstmaß an Qualität und Nachhaltigkeit der Fortbildungsarbeit zu erreichen.

Im Einzelnen:

### I. Allgemeine Fachfortbildung

Die Fachfortbildung orientiert sich an dem Gedanken der Modernisierung von Staat und Verwaltung. Sie dient der Qualifizierung der Beschäftigten und der Stärkung ihrer fachlichen Kompetenz. Zur Verwirklichung dieses Grundgedankens muss flexibel auf gesellschaftliche oder politische Änderungen kurzfristig reagiert werden.

Zum Aufgabenfeld der „Allgemeinen Fachfortbildung“ zählen die Themenbereiche „Haushalt“, „Organisation“ (u.a. Qualitätsmanagement, Controlling, Projektmanagement, Prozessorganisation, KLR) und „Personalmanagement“. Dem letzten Themenbereich sind Grundseminare zu speziellen Themen des öffentlichen Dienstes zugeordnet (z.B. Disziplinarrecht, Versorgungsrecht, Urlaubsrecht). Rechtsetzung (Gesetzgebung, Bescheidtechnik), Datenschutz und Informationsfreiheit runden das Angebot im Bereich des Verwaltungsmanagements ab.

Im **Haushaltsbereich** konnten die neuen Aufbauseminare zum Haushaltsrecht und zum öffentlichen Auftragswesen sowie Seminare ausschließlich für Führungskräfte und für den mittleren Dienst fest etabliert werden; ebenso ein Seminar, das besondere Aspekte des Beschaffungswesens (z.B. förmliche Abnahme von Leistungen, Güteprüfungsprotokoll, Verfolgung von Sachmängelansprüchen) aufgreift.

Gleiches gilt für die im **Organisationsbereich** neu eingerichteten Veranstaltungen „Projektmanagement“ und „Querschnittsaufgaben Personal, Organisation, Haushalt“ für Führungskräfte. 2007 sollen für Veranstaltungen zum Themenfeld „Neue Steuerungsmodelle“ IT-gestützte Arbeitshilfen zur Verfügung gestellt werden.

**Personalmanagement** hat im Zusammenhang mit dem Leitbild des innovativen Staates eine neue Dimension erfahren. Es erschöpft sich nicht mehr in der Personalverwaltung, sondern stellt die Zusammenarbeit der hier Beteiligten in den Mittelpunkt unter Verknüpfung von Per-

sonalmanagement mit Organisation und Haushalt. Ein Seminar, das Aspekte der Personalentwicklung, der Organisation sowie der finanziellen Ressourcenverantwortung im Rahmen eines Planspieles vermittelt, konnte erfolgreich getestet werden.

2005 griff die Akademie in Zusammenarbeit mit der Dienstrechtsabteilung des Bundesministeriums des Innern die Thematik des **neuen Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst** auf und führte 11 Informationsveranstaltungen durch, die von mehr als 1500 Beschäftigten aus den Personalverwaltungen besucht wurden. In Fortsetzung dieser Initiative werden 2006 weitere 10 Informationsveranstaltungen zur „Umsetzung und Ausgestaltung des Leistungsentgelts nach dem TVöD“ aufgelegt, für die bereits über 1100 Anmeldungen vorliegen. Dieser Thematik wird auch in 2007 das Programmangebot Rechnung tragen.

Im Bereich **Gesetzgebung** ist die von der Bundesakademie entwickelte computergestützte „Arbeitshilfe“ auf äußerst positive Resonanzen aus dem Anwenderbereich gestoßen. Hier wurde ein Instrument geschaffen, das sich auf den verschiedenen Arbeitsebenen der Ministerialverwaltung zum ständigen Begleiter bei der Gesetzgebung entwickelt.

Mit Fortschritt des Programms der Bundesregierung „Bürokratieabbau und Bessere Rechtsetzung“, das u.a. die **Einführung des Standardkosten-Modells** vorsieht, wird die Bundesakademie in ihren Veranstaltungen zu den Themen Gesetzentwurf und Gesetzgebung ab 2006 ein Modul aufnehmen.

Die auf Grund der gestiegenen Ansprüche der Bürger nach Information durch Politik und Verwaltung veranlasste Umstrukturierung des Lehrangebots im Bereich der **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** hat sich kontinuierlich verfestigt und wurde 2006 um einen neuen Seminartyp „Schreiben im Internet“ ergänzt.

Die „Richtlinie der Bundesregierung zur **Korruptionsprävention** in der Bundesverwaltung“ sieht als verbindliche Verpflichtung aller Aus- und Fortbildungseinrichtungen vor, das Thema „Korruptionsprävention“ in ihre Programme aufzunehmen. Die hierzu von der Bundesakademie in Absprache mit dem federführenden Referat des Bundesministeriums des Innern entwickelten Seminare für Führungskräfte, Ansprechpersonen für Korruptionsprävention und für Beschäftigte in besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebieten können inzwischen als fester Bestandteil im Programm bezeichnet werden.

Die Verankerung von **Gender Mainstreaming** in den Fortbildungsveranstaltungen der Bundesakademie ist für den Bereich der Fachfortbildung umgesetzt.

Zur Unterstützung der Umsetzung des Bundesgleichstellungsgesetzes führt die Bundesakademie gemeinsam mit der Fachhochschule des Bundes 2006 die **dritte zentrale Fortbildungsveranstaltung zum Gleichstellungsrecht** durch, an der voraussichtlich wieder ca. 400 Beschäftigte aus allen Bereichen der Bundesverwaltung teilnehmen werden. Die Veranstaltung steht unter dem Thema „Diskriminierungsfreie Umsetzung des TVöD“ und ist neben den Gleichstellungsbeauftragten auch für Personalisten geöffnet.

Weitere Schwerpunkte im Bereich der Fachfortbildung sind die Themen **Methodik und Didaktik** sowie Prüfungswesen insbesondere für Auszubildende, Dozenten/Dozentinnen und Prüfer/-innen. Dozenten und Dozentinnen in der Bundesverwaltung werden methodisch und didaktisch durch eine Vielzahl von Veranstaltungen sowohl auf ihre pädagogische Aufgabe vorbereitet als auch im weiteren Verlauf ihrer beruflichen Karriere als Dozent/-in begleitet. Die Veranstaltungen haben Workshop- und Trainings-Charakter. Übungen mit feedback sowie Reflexionen über neue Lehrerfahrungen und den Transfer an den eigenen Arbeitsplatz stehen im Vordergrund. 2005 und 2006 wurde das neu entwickelte Computerlernprogramm „Unterrichtsgestaltung“ in Kombination mit einem Workshop als vorbereitendes Selbstlernmaterial eingesetzt.

Als Folge der Ausbildungs-offensive der Bundesregierung hatte die Bundesakademie nicht nur dem wachsenden Bedarf der Bundesbehörden an hauptamtlich Auszubildenden seit 2004 kontinuierlich Rechnung getragen. Auch die Zahl der Grund- und Aufbau-seminare für nebenamtliche Auszubildende wurde entsprechend dem hohen Bedarf teilweise verdreifacht. Ab 2007 wird

ein Schwerpunkt auf die vermehrte Organisation von Sonderveranstaltungen für die Bedarfsträger gelegt.

Die insgesamt zunehmende Bedeutung der Allgemeinen Fachfortbildung schlägt sich nicht nur in der steigenden Zahl der behördenübergreifend angebotenen („offenen“) Fortbildungsveranstaltungen nieder, die aus den der Bundesakademie zugewiesenen zentralen Fortbildungsmitteln finanziert werden, sondern noch stärker in der wachsenden Zahl von Sonderveranstaltungen, die die Bundesakademie für einzelne Behörden von diesen selbst finanziert durchführt:

**Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Fachfortbildung für die Jahre 2002 – 2005 einschließlich der Veranstaltungen im Bereich der Aufstiegsfortbildung:**

	2002	2003	2004	2005	2006
Offene Veranstaltungen	224	181	199	258	* 247
Sonderveranstaltungen	30	79	140	152	** 73
Summe der Veranstaltungen	254	260	339	410	** 320

\* Jahresplanung  
\*\* Stand: Mai 2006

## II. Fortbildung zur Informationstechnik (IT)

Vergleicht man die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an IT-Seminaren im Jahr 2005 – **1549** – mit der Zahl der Personen, die in der Bundesverwaltung im IT-Bereich beschäftigt sind – rd. **4.500** (Stand 2004) –, dann wird deutlich, dass hier, bedingt durch die rasant voranschreitende Entwicklung und die wachsende Bedeutung der IT für die öffentliche Verwaltung, ein besonders fortbildungsintensiver Arbeitsbereich vorliegt.

Im Berichtszeitraum standen die Fortbildungsaktivitäten der Bundesakademie im Bereich der IT ganz im Zeichen der IT-gestützten Modernisierung von Staat und Verwaltung, die durch umfassende Qualifizierungsmaßnahmen flankiert werden musste. Das Fortbildungsprogramm orientierte sich im Wesentlichen an der Entwicklung der IT-Strategie des Bundes, in der die diversen Unterstützungsmodule konzeptionell miteinander verbunden werden. Wichtig war es, die Ganzheitlichkeit des Veränderungsprozesses zu beachten und neben technischen auch politische, wirtschaftliche, organisatorische, soziale und psychische Aspekte in die Fortbildung einzubeziehen.

Im Vordergrund standen vor allem die Themen

- **IT-gestützte Arbeitsprozesse** (Elektronische Vorgangsbearbeitung, Dokumentenmanagementsysteme und Prozessoptimierung)
- **IT-Projektmanagement** und **V-Modell XT**
- **IT-Sicherheit** (IT-Grundschutz, Malware-Bekämpfung, Verschlüsselung, Fortbildung zum IT-Sicherheitsbeauftragten)
- **IT-Servicemanagement** (ITIL, Anwenderbetreuung) und
- **IT-Wirtschaftlichkeit** (insb. die neue IT-WiBE).

Im Dezember 2005 führte die Bundesakademie den ersten Workshop für den interministeriellen Koordinierungsausschuss für Informationstechnik in der Bundesverwaltung durch (sog. **IMKA-Forum**). Im Mittelpunkt stand eine fachlich moderierte Diskussion der künftigen IT-Strategie des Bundes. Auf Bitten des IMKA wird die Bundesakademie ein solches Forum

nunmehr regelmäßig einmal im Jahr veranstalten und darüber hinaus spezielle Informations- und Schulungsmaßnahmen zu neuen Entwicklungen für die IMKA-Mitglieder anbieten.

Ebenfalls im Dezember 2005 organisierte die Bundesakademie zusammen mit dem IT-Stab im Bundesministerium des Innern die **IT-Ansprechpartnertagung** zu aktuellen Fragen aus dem Bereich der IT.

Im Rahmen des **Brühler IT-Forums** (einer gemeinsamen Veranstaltungsreihe der Bundesakademie und der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Bundes mit namhaften Wissenschaftlern und Experten aus der Praxis) fand im März 2006 eine Großveranstaltung zur Information über den **CIRCA-Server** (Communication and Information Resource Centre Administrator) der Europäischen Union statt, der Online-Dienste für die Sammlung und Weitergabe von Daten unterstützt.

Starker Andrang herrschte im Berichtszeitraum weiterhin bei den Veranstaltungen zu den Themen

- **juristische Recherche im Internet** und
- **elektronisch gestützte Präsentationstechnik.**

Das **Veranstaltungsprogramm für das Jahr 2007** setzt die Unterstützung der Verwaltungsmodernisierung durch IT-Einsatz konsequent fort. Wichtigstes Ziel der IT-Fortbildung ist es, Fähigkeiten zur Auseinandersetzung mit der IT, ihrer Anwendung und ihren Perspektiven zu entwickeln und damit zur Nutzung von Rationalisierungsmöglichkeiten und zur Verbesserung des Verwaltungshandelns gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern beizutragen. Die übergreifende Kompetenz, mit Neuem umgehen und sich auf wechselnde Anforderungen einstellen zu können, wird zunehmend zur Schlüsselqualifikation.

Vor diesem Hintergrund sind für das Jahr 2007 im Wesentlichen folgende Themenbereiche hervorzuheben:

- im Bereich der IT-Strategie: Neuauflage der Standards und Architekturen für E-Government-Anwendungen (**SAGA 3.0**)
- im Bereich der IT-gestützten Arbeitsprozesse: **Strategien zur Auswahl und Einführung von Dokumentenmanagementsystemen**
- im Bereich der IT-Wirtschaftlichkeit: die neue Unterlage für die Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen nach der ersten Stufe der Vergaberechtsreform (**UfAB IV**)
- im Bereich IT-Servicemanagement: **ITIL-Workshops.**

Einen großen Schwerpunkt der Fortbildungsaktivitäten im Jahr 2007 bildet die in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) neu konzipierte **Fortbildung zum IT-Sicherheitsbeauftragten in der öffentlichen Verwaltung**. Dabei handelt es sich um einen modular aufgebauten Fortbildungsgang, der mit einer theoretischen und praktischen Abschlussprüfung endet und der gestiegenen Bedeutung des Sicherheitsbeauftragten in den Behörden gerecht wird.

Im September 2006 laden die Bundesakademie und das BSI erstmalig zum **Brühler IT-Forum für Sicherheitsbeauftragte** ein. Wichtigstes Ziel ist es, über neue Entwicklungen aus dem Bereich der IT-Sicherheit zu informieren und einen breiten Erfahrungsaustausch zu ermöglichen.

### III. Fortbildung im europäischen und internationalen Bereich

Durch den europäischen Integrationsprozess nimmt die Anzahl von Aufgaben der öffentlichen Verwaltung mit EU-Bezug unablässig zu. Auch der Zusammenarbeit im internationalen Bereich kommt eine immer größere Bedeutung zu. Daher ist die Fortbildung der Bediensteten der öffentlichen Verwaltung zur Förderung der EU-Fähigkeit und der internationalen Kompetenz von grundlegender Bedeutung.

Dem trägt die Bundesakademie durch ein breit gefächertes Spektrum von Fortbildungsangeboten Rechnung, aufgeteilt in die 4 Kategorien:

- Vermittlung von EU-Wissen für deutsche Bedienstete (EU),
- Vermittlung von EU-Wissen auf bi-/multilateraler Ebene (EZ),
- Vermittlung von internationaler Kompetenz für deutsche Bedienstete im In- und Ausland (IN) und
- Veranstaltungen für ausländische Führungskräfte (IF)

und in jeweils 4 Stufen (Vermittlung von Basis- und erweiterten Kenntnissen, Spezialseminaren und den Arbeits-, Austausch- und Studienaufenthalten).

	2005		2006		Vorläufige Planung 2007	
	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze
<b>EU</b>	64	1391	49	1014	60	1444
<b>EZ</b>	41	164	35	318		
<b>IN</b>	14	158	13	196	12	194
<b>IF</b>	2	21	5	85		
	<b>121</b>	<b>1734</b>	<b>102</b>	<b>1613</b>	<b>72</b>	<b>1638</b>

#### Fortbildung im EU - Bereich

Neben der reinen Wissensvermittlung in den **Basisseminaren**, wie z. B. „Die EU – ihre Rechtsordnung und ihre Institutionen“, werden **erweiterte Kenntnisse** zu besonders aktuellen und grundlegenden EU Fragen, wie z. B. „Entstehung und Umsetzung von EU-Richtlinien“ und „Planung, Durchführung und Abwicklung von Twinning-Projekten im Rahmen der EU-Förderprogramme“, „Project Management Cost Compensation“ und „Contract-Erstellung“ für deutsche Bedienstete, die mit Twinning-Projekten befasst sind, angeboten.

Dem besseren Verständnis über Handlungsabläufe in Brüssel dienen die Besuche vor Ort - „Organe und Aufgaben der Europäischen Union“ – durch Fachgespräche mit Vertretern von EU-Institutionen und Abgeordneten des Europaparlaments, Verhandlungssimulationen („Erfolgreich verhandeln in der EU“) und die neu initiierte Veranstaltungsreihe „Aktuelle Fragen der EU“ (ab 2007 „Brühler Gespräche“), mit renommierten Vortragenden aus Wissenschaft, Verwaltung und Politik („Die EU – Bilanz und Perspektive“, Die Europäisierung deutscher Politik - Grenzen und Perspektiven“, Europäische Sozialpolitik im Spannungsverhältnis zum Binnenmarkt“, „Der Verfassungsvertrag und die Weiterentwicklung der EU“).

Schwerpunkt der Seminartätigkeiten in 2006 bilden die 16 Seminare zur **Vorbereitung auf die deutsche Ratspräsidentschaft**, an denen ca. 300 Bedienstete aus den verschiedenen Ressorts teilnehmen. Als Dozenten konnten Experten aus der Verwaltungspraxis, die bereits umfangreiche Erfahrungen aus vorangegangenen Präsidentschaften gesammelt hatten, gewonnen werden.

### **Europäische Partnerstaaten**

Der Förderung der Europaqualifikation dient auch die Teilnahme von Angehörigen deutscher Verwaltungen an Fortbildungsveranstaltungen in europäischen Partnerländern, u. a. im Rahmen des **European Reciprocal Training Programme** (beteiligte Partnerschulen: Großbritannien, Frankreich, Niederlande, Dänemark, Schweden, Finnland, Portugal, Spanien, Österreich, Italien sowie Slowenien lediglich als Teilnehmer). Das Kennenlernen des jeweiligen Regierungs- und Verwaltungssystems vor Ort und die Gelegenheit des Erfahrungsaustausches mit „Counterparts“ ist wesentlicher Inhalt dieser Seminare.

Im Gegenzug werden für Mitarbeiter der Europäischen Kommission, Mitarbeiter der bereits o. g. Länder sowie Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltungen aus Bulgarien, Rumänien, der Slowakei, Estland, Polen und Russland Seminare zu dem Themenkomplex „Staat, Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland“ durchgeführt.

Die **deutsch - französische Zusammenarbeit** im Bereich der Fortbildung wird fortgesetzt. So informierten sich Führungskräfte der französischen Innenverwaltung (Präfekten) vor Ort über aktuelle Fragen der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland und deutsche Bedienstete in Paris über Staat, Verwaltung und Wirtschaft in Frankreich. Mit dem Ziel der Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen der ENA und der Bundesakademie fand ein jeweils einwöchiger gegenseitiger Informationsaufenthalt von Bediensteten statt.

Das jährliche **Gemeinschaftsseminar mit Großbritannien und Frankreich** in Brüssel und Luxemburg über aktuelle Fragen der EU steht 2006 erstmalig Bediensteten der Staaten, die demnächst die Ratspräsidentschaft innehaben (Portugal, Slowenien), offen.

Über die gemeinsamen Fortbildungsveranstaltungen hinaus ist es der **Beamtenaustausch**, der in erheblicher Weise zum gegenseitigen Verständnis in Europa beiträgt. Die Förderung von gezielten Austauschprogrammen stellt daher einen weiteren wichtigen Tätigkeitsbereich in 2006 dar.

Die Unterstützung der **neuen EU-Mitgliedstaaten** und der **Beitrittsstaaten** bei der Erhöhung der Leistungsfähigkeit ihrer öffentlichen Verwaltungen bleibt ein Schwerpunkt. Ferner ist die Bundesakademie zur Zeit an zwei **EU-Förderprojekten (Twinning)** zur Reorganisation der slowakischen und ungarischen öffentlichen Verwaltung beteiligt, um neben den fachlichen Aspekten das gegenseitige Verständnis und damit das gewünschte Zusammenwachsen Europas zu unterstützen. Der Aufgabenbereich **„Fortbildung und Beratung im Bereich der mittel- und osteuropäischen Staaten“**, der auch 2007 fortgeführt wird, konzentriert sich auf die Schwerpunktbereiche „Zusammenarbeit mit Bildungsinstitutionen“ und „Beratung beim Aufbau von Verwaltungsstrukturen“.

Die **Fortbildungs- und Beratungshilfe für Russland** und für Transformationsstaaten wird in 2006 durch laufende und neue Projekte fortgeführt. Sie konzentriert sich auf die Qualifizierung von jungen Führungskräften der Präsidial- und Ministerialverwaltungen Russlands und der Ukraine.

## Qualifizierung im internationalen Bereich

Gerade in einer Zeit, in der viele politische Fragen angesichts weltweit vernetzter Prozesse nicht nur eine europäische, sondern eine internationale Dimension gewonnen haben, kommt der Vermittlung internationaler Kompetenzen und der Intensivierung der internationalen Zusammenarbeit eine zunehmende Bedeutung zu. Gegenstand der Fortbildung im internationalen Bereich ist die Vermittlung internationaler Kenntnisse von völkerrechtlichen Grundlagen und politischen Interessenlagen, von Strukturen und Institutionen, Handlungsmustern und Entscheidungsprozessen im internationalen Handeln sowie der Fähigkeit zur strategischen Verhandlungsführung in internationalen Konstellationen.

Mit der „Fortbildung für Aufgaben im internationalen Bereich“ werden Bundesbedienstete für eine internationale Verwendung u. a. durch die dreitägige „Praxis vor Ort“ in Wien mit Fachgesprächen und Informationsbesuchen bei Sonderorganisationen der UN und der OSZE interessiert und vorbereitet. Die Fortbildung soll dazu beitragen, die Anzahl deutscher Bediensteter in europäischen wie internationalen Organisationen deutlich zu erhöhen.

Im Jahr 2006 wurde der Workshop zum Thema „Interkulturelle Kompetenzen“, der übergreifend und nicht länderspezifisch ausgerichtet ist, erstmalig angeboten, um den Erfordernissen von wechselnden bi- und multilateralen Kontakten gerecht zu werden.

Weitere **Seminare/Workshops im internationalen Bereich** werden 2006 für und/oder mit den Partnerinstitutionen in der Türkei, der Republik China und der Republik Korea durchgeführt.

Der MPA-**Studiengang** an der Harvard University – John F. Kennedy School – in Cambridge/USA war eine weitere bedeutsame Sonderveranstaltungen im Bereich der Qualifizierung für internationale Aufgaben.

In 2007 wird das bewährte Programm der Jahre 2005/2006 fortgesetzt, wobei im Bereich Europaqualifikation an Stelle der Vorbereitungsseminare auf die deutsche Ratspräsidentschaft wieder die verstärkte Durchführung der Seminare „Erfolgreich verhandeln in der EU“ sowie Vorbereitungsseminare auf die jeweils anstehenden Ratspräsidentschaften treten werden.

## IV. Führungskräftefortbildung/Verhaltensfortbildung

Die Anforderungen an Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung sind in den letzten Jahren stetig gestiegen. Neben hoher Fachkompetenz geht es heute zunehmend um soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Spontaneität, Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft. Die Bundesakademie unterstützt die Führungskräfte mit zielgerichteten und eng an den konkreten Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes orientierten Fortbildungsmaßnahmen, um sie für die Herausforderungen einer modernen Verwaltung zu qualifizieren.

In Zeiten knapper werdender Ressourcen können auch Führungskräfte immer weniger Zeit in Fortbildung investieren; daher werden die Qualifizierungsmaßnahmen zeitlich komprimiert und in modularer Form angeboten. Hierzu zählt die **Basisfortbildung „Führung kompakt“**, die in drei – auch einzeln buchbaren – Modulen mit insgesamt 10 Tagen durchgeführt wird. Der Zeitraum für die gesamte Basisfortbildung wurde von 9 auf 6 Monate verkürzt, um insbesondere angehende Führungskräfte zeitnah auf ihre Führungsaufgaben vorzubereiten. Im Rahmen der konzeptionellen Weiterentwicklung wurden zusätzliche Inhalte aufgenommen. Im ersten Modul „Aktivierend führen“ steht z.B. die Rolle der Führungskraft in der modernen

Verwaltung noch stärker im Focus (z.B. als Impulsgeber oder als sog. „Change Agent“); darüber hinaus werden weitere Schlüsselkompetenzen wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit intensiv behandelt. Im zweiten Modul „Sich und andere erfolgreich führen“ wurden Aspekte der Besprechungsleitung, Selbststeuerung und Stressbewältigung integriert. Die Erfahrungen der ersten Veranstaltungen zeigen, dass sich die ergänzten Inhalte an den Bedürfnissen der Führungskräfte orientieren und positive Resonanz finden.

Auch in 2007 wird die Führungskräftefortbildung fortentwickelt und an die aktuellen Herausforderungen angepasst. Die Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung für Tarifbeschäftigte und Beamte wird ein zentrales Thema für Führungskräfte bilden. Ihnen obliegt es, Leistungsmessung transparent zu gestalten und somit Akzeptanz bei den Mitarbeitern/-innen für diesen Prozess der Leistungsbeurteilung zu schaffen. Die Bundesakademie wird die Führungskräfte mit der neu konzipierten Veranstaltung „Als Führungskraft die leistungsbezogene Vergütung nach dem TVöD umsetzen“ für diese Aufgabe qualifizieren bzw. entsprechende Sonderveranstaltungen konzipieren und organisieren.

Zwei weitere neue Veranstaltungstypen werden das Angebot in 2007 abrunden. Mit den Fortbildungen „Konfliktmanagement als Führungsaufgabe“ und „Arbeitsorganisation und Zeitmanagement für Führungskräfte“ sollen wichtige Führungskompetenzen vertieft werden. Die Veranstaltungen sind inhaltlich und zeitlich gezielt auf Führungskräfte zugeschnitten.

Neben der Führungskräftefortbildung (FÜ) wird das bewährte Programm aus den Jahren 2005/2006 in den Bereichen Kommunikation und Kooperation (KO) und Selbstentwicklung (SE) fortgesetzt.

Betrachtet man die Jahre 2005 bis 2007, zeigt sich, dass die Schwerpunkte in den Bereichen der Kommunikation und der Führung liegen.

	2005		2006		Vorläufige Planung 2007	
	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze
<b>KO</b>	119	1754	113	1665	94	1342
<b>SE</b>	36	570	35	554	29	464
<b>FÜ</b>	74	1136	89	1366	85	1352
	<b>229</b>	<b>3460</b>	<b>237</b>	<b>3585</b>	<b>208</b>	<b>3158</b>

Im Jahr 2007 muss das Angebot insbesondere in den Bereichen KO und SE an die veränderten finanziellen Ressourcen angepasst werden.

Im Führungsbereich wird das Angebot auf gleichem Niveau gehalten, um zum einen der verstärkten Nachfrage der Behörden nach der Basisfortbildung „Führung kompakt“ nachzukommen und zum anderen neuen Anforderungen, z.B. der Umsetzung der leistungsbezogenen Vergütung ab 2007, gerecht zu werden.

Gestiegen ist die Nachfrage nach **Einzel-, Team- und Redecoachings**. Die Bundesakademie unterstützt hier zielgerichtet Führungskräfte bei der Optimierung ihrer Führungskompetenzen und bei der Bewältigung herausragender Redesituationen. In 2005 wurden insgesamt 39 Coachings durchgeführt. Von Januar - April 2006 wurden bereits 14 Coachings angefragt und teilweise durchgeführt.



Auch die Zahl der Sonderveranstaltungen für einzelne Behörden ist kontinuierlich gestiegen. Dies zeigt ein Vergleich zwischen den offenen Veranstaltungen und den speziell auf die jeweiligen Behördenbedürfnisse zugeschnittenen Sonderveranstaltungen:

	2005		2006 (Stand April)	
	Veranstaltungen	Anteil	Veranstaltungen	Anteil
<b>Offene Veranstaltungen</b>	245	42 %	253	50 %
<b>Sonderveranstaltungen</b>	340	58 %	251	50 %
<b>insgesamt</b>	<b>585</b>	<b>100 %</b>	<b>504</b>	<b>100 %</b>

In 2005 lag die Zahl der Sonderveranstaltungen deutlich über der Zahl der offenen Veranstaltungen. Bereits im April 2006 liegen beide Bereiche zahlenmäßig auf gleicher Höhe; es ist damit zu rechnen, dass bis zum Jahresende das Vorjahresergebnis übertroffen wird.

## V. Auswahl und Fortbildung für den Aufstieg in den höheren Dienst

Die **Durchführung der Auswahlverfahren** ist in der hierzu erlassenen Richtlinie geregelt (GMBL 2003, S. 425). Die Lernziele, Lerninhalte und Dauer der Aufstiegslehrgänge sowie die Festlegung von Pflicht- und Wahllehrgängen sind in dem von der Bundesakademie entwickelten Rahmenplan (GMBL 2003 S. 422) festgelegt.

Das Standardprogramm der **Aufstiegsfortbildung** umfasst Basis-, Aufbau- und Speziallehrgänge.

Die **Basislehrgänge** (acht Wochen) vermitteln Grundwissen und methodisches Verständnis in ausgewählten verwaltungsbezogenen Themen. Die vier Aufbaulehrgänge (jeweils zwei Wochen) dienen der Vertiefung und Ergänzung des erworbenen Grundwissens. Der modulare Aufbau dieser Lehrgänge kommt den Bedürfnissen der Teilnehmer/-innen und den entsendenden Behörden entgegen.

Die **Speziallehrgänge** vermitteln Wissen in besonderen Gebieten; sie stehen wahlweise zur Verfügung. Darüber hinaus haben die Aufsteiger/-innen die Möglichkeit, Seminare aus dem gesamten Fortbildungsprogramm der Bundesakademie sowie bedarfsspezifische Lehrgänge/Seminare anderer Fortbildungseinrichtungen als „Speziallehrgänge“ hinzu zu buchen.

Insgesamt wurde die Aufstiegsfortbildung in den letzten Jahren stärker an den Instrumenten des modernen Verwaltungsmanagements ausgerichtet und so eine Verzahnung mit den zwingend notwendigen juristischen Ausbildungsinhalten erreicht.

2006 werden – aufgrund der großen Nachfrage – sowohl die Basislehrgänge als auch der Lehrgang „Lerntechniken/Lernsystematik/Lernstrategien“ dreimal durchgeführt. Zudem werden alle Speziallehrgänge zukünftig mindestens zweimal jährlich angeboten.

Im Jahr 2005 fand insbesondere für Angehörige des technischen Verwaltungsdienstes ein Speziallehrgang zur Vorbereitung auf die Basislehrgänge statt. Er diente dazu, in ausgewählte verwaltungsbezogene Rechtsgebiete einzuführen. Da sich jedoch eine dauerhafte Nachfrage nach diesem Lehrgang nicht ergeben hat, wird dieser Lehrgang künftig nur noch im Bedarfsfall angeboten.

Der im Jahr 2005 eingeführte Speziallehrgang zu den aktuellen Entwicklungen im öffentlichen Dienstrecht wurde im Hinblick auf die aktuellen Reformen in diesem Bereich eingerichtet. Der Lehrgang hat sich bewährt und wird daher auch in den Jahren 2006 / 2007 fortgeführt.

Während der Schwerpunkt des Lehrgangs im Jahr 2005 noch auf den Entwicklungen im Beamtenrecht (insbesondere unter Berücksichtigung des Entwurfes eines Strukturreformgesetzes) lag, wird er im Jahr 2006 vor allem die Neuerungen im Tarifrecht durch In-Kraft-Treten

des TVöD aufgreifen. Der Lehrgang wird laufend an den aktuellen Stand der Reformbemühungen im öffentlichen Dienst angepasst. Er dient insoweit der **Vorbereitung auf das Feststellungsverfahren vor dem Bundespersonalausschuss**.

Aufgrund der Vielzahl der Inhalte wurde ab dem Jahr 2006 der Speziallehrgang „Bürgerliches Recht / Vertragsrecht“ auf insgesamt 8 Tage verlängert. Der Speziallehrgang „Haushaltsrecht“ kann im Jahr 2007 durch eine verbesserte Abstimmung auf die Inhalte des Basislehrgangs und eine stärkere Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Aufsteiger/innen auf eine Semindauer von 3 Tagen reduziert werden. Der Speziallehrgang „Verfassungsrecht / Verwaltungsrecht im Prüfungsgespräch“ erfreut sich bei den Aufsteiger/innen großer Beliebtheit und wird als unverzichtbar für eine effektive Vorbereitung auf die Vorbereitung vor dem Bundespersonalausschuss eingestuft. Im Jahr 2007 werden aus diesem Grund voraussichtlich zwei Zusatztermine für diesen Speziallehrgang eingerichtet.

### **Entwicklung der Auswahlverfahren für den Aufstieg in den höheren Dienst nach der Novellierung der Bundeslaufbahnverordnung:**

	<b>2002</b>	<b>2003*</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006**</b>
Zahl der Auswahlverfahren	3	17	11	10	8
Zahl der beteiligten Behörden	3	25	21	20	18
Zahl der Bewerber	26	144	74	90	85
Zahl der erfolgreichen Bewerber	10	63	32	44	-
Anteil erfolgreiche Bewerber	38,5 %	43,8 %	43,2 %	48,9%	-
Zahl der Bewerber ohne Erfolg	16	81	42	46	-
Anteil Bewerber ohne Erfolg	61,5 %	56,3 %	56,8 %	51,1%	-

\* Erstmals nach neuem Recht

\*\* Durchführungs- und Planungsstand : Mai 2006

### **V. Personalentwicklung**

Die Bundesakademie hat auch in den Jahren 2005/2006 zahlreiche Behörden bei der Erarbeitung von Personalentwicklungskonzepten bzw. einzelnen Personalentwicklungsinstrumenten unterstützt. Das Spektrum von **Beratungs- und Unterstützungsleistungen** bezog sich auf die Konzeption, Steuerung, Implementierung und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen und eine Vielzahl von Sonderveranstaltungen zu einzelnen Personalentwicklungsthemen. Parallel zu diesen auf individuelle Behördenbedürfnisse zugeschnittenen Maßnahmen wurden die bewährten Seminarangebote zu zentralen Themen und Instrumenten der Personalentwicklung weitergeführt.

Wegen des erheblichen Informationsbedarfs zum Thema Personalauswahl hat die Bundesakademie im Juni 2005 die **Broschüre „Personalauswahl – Bewerberpotenziale analysieren und bewerten“** herausgegeben. Die praxisnahe und gleichzeitig wissenschaftlich fundierte Schrift liefert Basiswissen zur Beurteilung der Qualität von personaldiagnostischen Instrumenten und Methoden.

Wegen der positiven Rückmeldungen und Impulse aus der Bundesverwaltung zur Broschüre und im Hinblick auf die zentrale Rolle der Optimierung personeller Entscheidungen für Ver-

waltungsmodernisierung und Personalentwicklung hat die Bundesakademie am 3. und 4. Mai 2006 die **Fachtagung „Personalauswahl im öffentlichen Dienst“** durchgeführt. Über 200 Personalisten, Führungskräfte, Personalratsvertreter/-innen und Gleichstellungsbeauftragte der Bundes- und Landesverwaltung haben sich unter dem Motto „Innovation und Qualität“ mit den Themen eignungsdiagnostische Instrumente und Prozesse, Anforderungsanalyse, Potenzialanalyse und Qualitätssicherung befasst.

Neben dem 3-tägigen Grundlagenseminar wird in 2007 das von 15 auf 12 Tage reduzierte und inhaltlich auf die wesentlichen in der Praxis relevanten PE-Themen komprimierte **„Qualifizierungsprogramm Personalentwicklung“** angeboten. Weitere Seminare zu den PE-Instrumenten Personalauswahl, Mitarbeiterbefragung, Vorgesetztenfeedback und zur Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen ergänzen das Angebot in 2007.

In diesen Seminaren wird Personalentwicklern und Personalisten das erforderliche Grundlagenwissen zur Konzeption und Durchführung entsprechender Projekte in ihren Behörden vermittelt. Der „Erfahrungsaustausch Qualifizierungsprogramm Personalentwicklung“ bietet ein praxisorientiertes Arbeitsforum und Netzwerk für einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch von Personalentwicklern.

## VI. Neue mediale Lernwege

Zur Erweiterung und Unterstützung ihres Angebots setzt die Bundesakademie in verstärktem Maße computer- und netzgestützte **Lernprogramme** ein. Die Lernprogramme sind in das Gesamtprogramm der Bundesakademie integriert und mit anderen Lernwegen verzahnt. Sie dienen zur Seminarvorbereitung oder –nachbereitung, als alternatives Medium im Seminar oder als Nachschlagewerk am Arbeitsplatz. Vereinzelt fungieren sie auch als Seminarersatz. Für jeden Fortbildungsbereich sind spezielle Einsatzmöglichkeiten vorgesehen.

Im September 2005 ist die elektronische **Lernplattform der Bundesakademie** auf der Basis des Open-source-Produkts ILIAS in den Echtbetrieb überführt worden. Mit ihrer Hilfe können Lernprogramme, andere elektronische Informationen und kommunikative Elemente (E-Mails, Chat-Rooms oder Newsgroups) durch einen Tutor, der für technische, didaktische und fachliche Hilfen zur Verfügung steht, individuell freigeschaltet werden, um maßgeschneiderte Lernwege aufzubauen.

Die Lernplattform wird kontinuierlich weiter bestückt. Im Berichtszeitraum sind Lernprogramme zu den Themen **„Neue Steuerungsinstrumente“**, **„Ausbildung am Arbeitsplatz“**, **„Rationelles Lesen“**, **„Microsoft Office 2003 (Word, Excel, PowerPoint, Access, Windows XP)“** und **„OpenOffice (Writer, Calc, Impress)“** sowie eine **„Synopsis zum Reisekostenrecht“** hinzugekommen.

Im 2. Halbjahr 2006 wird die Bundesakademie ein Simulationsprogramm zum Thema **„Projektmanagement“** fertig stellen und als Trainingsmodul zur Verbesserung des Lerntransfers anbieten. Über die inzwischen stark genutzte informationstechnische Arbeitshilfe zum Gesetzgebungsverfahren hinaus wird die Bundesakademie im Jahr 2007 weitere informationstechnische Arbeitshilfen zum **Vergaberecht** und zum **Zuwendungsrecht** fertigstellen.

Alle Fortbildungsbeauftragten und sonstigen Interessierten können bei der Bundesakademie ein **Handbuch** für den Einsatz von E-Learning (mit technischen Hinweisen, organisatorischen Hilfen und didaktischen Empfehlungen) beziehen. Darüber hinaus werden alle praktischen Fragen zum Einsatz der neuen Medien mit den Fortbildungsbeauftragten der meldebe-

rechtigten Stellen in der **AG E-Learning** besprochen; in speziellen **Seminaren** und in einem **Fernlernkurs** vermittelt die Bundesakademie den Fortbildungsbeauftragten das erforderliche Wissen zur Einführung von E-Learning in ihren Behörden.

Schließlich **berät** die Bundesakademie die Behörden bei **der Implementierung von E-Learning** und begleitet und evaluiert diesen Prozess.

Um eine Orientierungshilfe bei der Anschaffung elektronischer Lernprogrammen zu geben, arbeitet die Bundesakademie zur Qualitätsprüfung mit der **Stiftung Warentest** zusammen und stellt deren Testergebnisse allen Bundesbehörden kostenlos zur Verfügung.

Des Weiteren nimmt die Bundesakademie auf Wunsch auch weiterhin **Qualitätsprüfungen** einzelner E-Learning-Produkte für die Bundesbehörden vor oder stellt einen Kriterienkatalog zur Qualitätsprüfung bereit.

Bei allen Aktivitäten im Bereich E-Learning lässt sich die Bundesakademie von dem Grundgedanken leiten, dass die neuen Medien auf der Grundlage eines **methodisch-didaktischen Gesamtkonzepts** so nutzbringend wie möglich mit der traditionellen Fortbildungsarbeit verknüpft werden müssen. Um **Synergieeffekte** zu erzielen, arbeitet die Bundesakademie im Bereich E-Learning sowohl strategie- als auch projektbezogen eng mit den Ländern zusammen.