

## Tätigkeitsbericht 2006/2007 und Ausblick 2008

Durch die fortschreitende Modernisierung der Bundesverwaltung werden erhöhte Anforderungen an die fachlichen, methodischen, sozialen, persönlichen und internationalen Kompetenzen aller Beschäftigten gestellt. Einmal erworbenes Wissen reicht nicht mehr für ein gesamtes Berufsleben aus; unabdingbar sind lebenslanges Lernen und eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten. Dies erfordert eine Stärkung und Neuorientierung der Fort- und Weiterbildung des Bundes. Auch durch verstärkten Einsatz von E-Learning müssen Arbeit und Lernen enger miteinander verzahnt und Teilzeit- und Telearbeitskräfte besser in die dienstliche Fortbildung einbezogen werden. Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung stellt sich dieser Herausforderung und fördert den Modernisierungsprozess mit maßgeschneiderten Fortbildungsangeboten.

Im Einzelnen:

### I. Allgemeine Fachfortbildung

Die Fachfortbildung dient der Qualifizierung der Beschäftigten und der Stärkung ihrer fachlichen Kompetenz und orientiert sich an dem Gedanken der Modernisierung von Staat und Verwaltung. Gesellschaftliche und politische Veränderungsprozesse werden durch eine flexible und kurzfristige Anpassung des Fortbildungsangebotes unterstützt.

Zum Aufgabenfeld der „Allgemeinen Fachfortbildung“ zählen Grundsatzthemen der öffentlichen Verwaltung wie Haushalt, Organisation und Personalmanagement sowie spezielle Themen des öffentlichen Dienstrechts wie Disziplinarrecht, Versorgungsrecht oder Urlaubsrecht, aber auch „Methodik und Didaktik“ für Ausbilder, Dozenten und Prüfer. Seminare der Themenbereiche „Recht und Verwaltung“ vermitteln darüber hinaus Kenntnisse zu Themen wie Rechtsetzung, Erlass von Verwaltungsvorschriften und Bescheidtechnik. In den Seminaren des Bereichs „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ wird insbesondere die empfängerorientierte Anwendung von Rede- und Schreibtechniken vermittelt. Das Angebot der „Allgemeinen Fachfortbildung“ wird ergänzt durch so genannte „Besondere Fachgebiete“ wie Gleichstellung, Datenschutz, Informationsfreiheit und Korruptionsprävention.

Im Bereich **Haushalt** sind wegen der angespannten Finanzlage die Veranstaltungen des "Grundseminars Haushalt" auf drei Tage verkürzt worden. So konnte zumindest die Anzahl der Teilnehmenden nahezu konstant gehalten werden. Um die inhaltliche Qualität und den Lernerfolg weiter zu gewährleisten, ist der Präsenzphase ein Selbstlernmodul vorgeschaltet, das zu Beginn des Seminars evaluiert wird. In den ersten auf diese Weise durchgeführten Veranstaltungen hat sich dieses Konzept bewährt. Ergänzt wird das Grundseminar durch Aufbau-seminare und einen Erfahrungsaustausch für Fortgeschrittene, das Seminar „Haushalt für Führungskräfte“ sowie „Grundlagen des Haushalts, insbes. Haushaltsdurchführung“ für den mittleren Dienst.

Die nach wie vor stark nachgefragten Veranstaltungen im Bereich **Organisation** (Grundlehrgang Organisation, Methoden und Techniken der Prozessorganisation, Projektmanagement, Controlling, Qualitätsmanagement, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, KLR und Erfolgskontrolle) wurden um das Seminar "Strategische Prozessorganisation" ergänzt.

Ein elektronisches Lernprogramm zum Erwerb betriebswirtschaftlicher Kenntnisse mit dem Abschluss des Europäischen Verwaltungs-Wirtschafts-Zertifikats (EPMC) ergänzt die Fort-

bildungsangebote im Bereich Organisation. Neben vielen weiteren Lern- und Arbeitshilfen findet sich dieses Programm auf der Lernplattform der Bundesakademie.

2007 werden auch für Veranstaltungen zum Themenfeld „Neue Steuerungsmodelle“ IT-gestützte Arbeitshilfen zur Verfügung gestellt.

Im **Personalmanagement** wurden in 2006/2007 nicht nur wie bisher Grundseminare angeboten, sondern mit der Durchführung eines Erfahrungsaustauschs für langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Trennungsgeld neue Wege gegangen. Die positive Resonanz berechtigt, solche Erfahrungsaustausche 2008 auch in anderen Gebieten des Personalmanagements wie Reisekostenrecht, Urlaubsrecht und Versorgungsrecht anzubieten.

Die in 2006 durchgeführte dritte **zentrale Fortbildungsveranstaltung zum Gleichstellungsrecht** (Brühler Gleichstellungstage) befasste sich thematisch mit der Einführung des neuen Tarifrechtes, und zwar unter dem Blickwinkel einer diskriminierungsfreien Umsetzung des geänderten Vergütungssystems. Ca. 350 Gleichstellungsbeauftragte und Personalisten erlebten eine mit aussagekräftigen Ergebnissen evaluierte Tagung. Der Tagungsband kann unter [www.ifos-bund.de](http://www.ifos-bund.de) bei der Veranstaltung PM 300.01/06 abgerufen werden („Publikationen zur Veranstaltung“).

Im Rahmen der Initiative der Bundesregierung für **Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung** führte die Bundesakademie im Jahr 2006 in Zusammenarbeit mit dem Bundeskanzleramt und dem Statistischen Bundesamt 19 Schulungsveranstaltungen zur **Einführung des Standardkosten-Modells** durch. Im Zeitraum von Juli bis September 2006 wurden ca. 460 Beschäftigte aus den Fachreferaten der Bundesministerien im Umgang mit der neuen Methodik geschult.

Umfassende Hinweise zur Ermittlung der Auswirkungen beabsichtigter und unbeabsichtigter Folgen eines Gesetzes erhalten die mit Rechtsetzung befassten Stellen in einem neuen Seminar zur **Gesetzesfolgenabschätzung**, welches ab 2008 das Angebot im Themengebiet „Recht und Verwaltung“ ergänzt. Die **elektronische Arbeitshilfe Gesetzgebung**, die im Jahr 2006 mehr als 120.000 Zugriffe verzeichnen konnte, hat sich schon nach dem ersten Jahr als zuverlässiger Begleiter am Arbeitsplatz etabliert. Sie enthält alle aktuellen Neuerungen und bietet dem Anwender in komprimierter und verständlicher Form nützliche Tipps und Anleitungen rund um den Gesetzgebungsprozess. Die Arbeitshilfe wird um den Bereich Gesetzesfolgenabschätzung ergänzt.

Im Bereich **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** werden die Seminare zu den Themen "Texte verfassen" und "Reden schreiben" fast ausschließlich als Inhouse-Schulungen durchgeführt. 2006 waren es 74 von 82 Veranstaltungen, 2007 sind es nach jetzigem Planungsstand 30 von 35 Veranstaltungen. So kann den Bedürfnissen der Behörden adäquat Rechnung getragen und leichter ein so genanntes „corporate wording“ - also eine einheitliche Sprachregelung und -verwendung - implementiert werden. Gleiches gilt für den 2006 eingeführten Seminartyp „Schreiben im Internet“.

Für 2008 sind neue Seminare zum Thema „Organisation und Durchführung von Großveranstaltungen“ geplant.

Ein weiterer Schwerpunkt der Fachfortbildung ist der Bereich **Methodik und Didaktik** incl. Prüfungswesen. Haupt- und nebenamtliche Ausbilderinnen und Ausbilder in den Behörden, Dozentinnen und Dozenten sowie Prüferinnen und Prüfer werden sowohl methodisch-didaktisch als auch juristisch auf ihre Aufgaben vorbereitet. Gerade in den Themenfeldern „Ausbildung am Arbeitsplatz“ und „Umgang mit Auszubildenden“ werden zunehmend Inhouse-Seminare von den Behörden nachgefragt.

Der vierwöchige „Ausbilderlehrgang“ – Lehrgang zum Erwerb der arbeits- und berufspädagogischen Qualifikation nach der Ausbildereignungsverordnung – mit Abschlussprüfung wird aus Kostengründen 2007 ebenso wie 2008 nur einmal durchgeführt

**Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Allgemeinen Fachfortbildung für die Jahre 2003 – 2007 einschließlich der Veranstaltungen im Bereich der Aufstiegsfortbildung:**

	2003	2004	2005	2006	2007 *
<b>Offene Veranstaltungen</b>	181	199	258	246	201
<b>Sonderveranstaltungen</b>	79	140	152	172	108
<b>Summe der Veranstaltungen</b>	260	339	410	418	309

\* Stand: 30.04.2007

Wenn die Bundesakademie auch mit Sonderveranstaltungen dem Bedarf der Behörden entgegenkommt, bleibt doch zu bedenken, dass wesentliche Aspekte der offenen Seminaristik – der Erfahrungsaustausch und der „Blick über den Tellerrand“ der eigenen Behörde – bei diesen Seminaren fehlen.

## **II. Fortbildung zur Informationstechnik (IT)**

Die kontinuierliche Modernisierung von Staat und Verwaltung ist eng verbunden mit einer intensiven Nutzung der vielfältigen Möglichkeiten, die von der rasant fortschreitenden Kommunikations- und Informationstechnik eröffnet werden. Mit einem innovativen Einsatz der IT kann ein entscheidender Beitrag zur Konsolidierung der Staatsfinanzen und zur Verbesserung der Qualität, Effektivität und Effizienz und nicht zuletzt der Bürgernähe der Verwaltung geleistet werden. Dafür reicht allerdings die bloße Einführung IT-gestützter Geschäfts- und Kommunikationsprozesse nicht aus. Es bedarf zusätzlich einer Überprüfung der überkommenen Organisationsstrukturen und einer gezielten Kompetenzförderung aller Beteiligten durch umfassende, fachübergreifende und differenzierte Fortbildungsmaßnahmen.

Bei der IT-Fortbildung hat die Bundesakademie 2006 einen deutlichen Schwerpunkt auf die Unterstützung des Regierungsprogramms „E-Government 2.0“ gelegt. Durchgängiges Ziel war es, eine ganzheitliche Sicht von E-Government zu vermitteln, die neben der technischen auch die politische, strategische, organisatorische und wirtschaftliche Seite beleuchtet und Aspekte des Changemanagements umfasst. Im Vordergrund standen vor allem die Themenbereiche:

- IT-gestützte Verwaltungsmodernisierung (Grundlagen und Tendenzen)
- Neue Standards und Architekturen für E-Government-Anwendungen (SAGA 3.0)
- IT-Projektmanagement und Vorgehensmodell XT
- IT-Controlling
- Prozessoptimierung und Dokumentenmanagement sowie
- IT-Wirtschaftlichkeit.

Hervorzuheben sind des Weiteren zwei Großveranstaltungen zum Informationsverbund der Bundesverwaltung (insgesamt 130 Teilnehmerinnen und Teilnehmer) und zwei Brühler IT-Foren zur Nutzung des sog. CIRCA-Servers in der öffentlichen Verwaltung (insgesamt rd. 120 Teilnehmerinnen und Teilnehmer), die jeweils in Brühl und Berlin stattfanden, sowie ein KBSt-Forum zum Thema IT-Servicemanagement (rd. 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer). Im September 2006 führte die Bundesakademie in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) die erste Jahrestagung für IT-Sicherheitsbeauftragte des Bundes durch (ca. 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer). Im Dezember 2006 veranstaltete sie den zweiten Workshop für den interministeriellen Koordinierungsausschuss für Informationstechnik (IMKA).

Neue Wege beschritt die Bundesakademie im 1. Halbjahr 2007 mit dem ersten vollständigen Durchgang der neu konzipierten **Fortbildungsmaßnahme zum Erwerb eines Zertifikats für IT-Sicherheitsbeauftragte**. Die sieben ersten Kandidaten erhielten das Zertifikat nach Durchführung einer praktischen Projektarbeit und Bestehen des elektronischen Abschlusstests im April 2007. Das inhaltliche Konzept und der modulare Aufbau des Fortbildungsgangs haben großen Anklang gefunden. Die Kooperation mit dem BSI hat sich bewährt. Für die nächsten beiden Prüfungstermine im Jahr 2007 liegen bereits 11 Anmeldungen vor. Für die Bundespolizei wird im Juli 2007 eine Sonderveranstaltung durchgeführt. Voraussichtlich wird der Fortbildungsbedarf noch erheblich steigen, sobald das Bundeskabinett den „Umsetzungsplan Bund“ für den „Nationalen Plan zum Schutz der IT-Infrastrukturen“ verabschiedet hat.

Im Juli und im September 2007 findet im Rahmen des Brühler IT-Forums und in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut für offene Kommunikationssysteme (FOKUS) in Brühl und Berlin die Veranstaltung „Verwaltungsmodernisierung mit E-Government“ statt. Hier wird auf der Grundlage von Erfahrungen und realistischen Szenarien die notwendige Synergie zwischen Strategie, Organisation und Technik aufgezeigt. Dabei handelt es sich um den Auftakt zu einer wiederkehrenden Veranstaltung zu neuen Entwicklungen im Bereich E-Government.

Auch im Veranstaltungsprogramm für das Jahr 2008 wird die Bundesakademie an ihrer grundsätzlichen strategischen Ausrichtung festhalten und die Unterstützung der Verwaltungsmodernisierung durch IT-Einsatz, insbesondere die Umsetzung der E-Government-Initiative, ins Zentrum ihrer Aktivitäten stellen. Besonderes Gewicht wird sie auf eine Neukonzeption der Fortbildung zum Thema „IT-Projektmanagement“ legen. Hier soll wie beim IT-Sicherheitsbeauftragten eine Abschlussprüfung erfolgen und ein Zertifikat vergeben werden, um einen einheitlichen Qualifikationsstandard in der Bundesverwaltung sicherzustellen und die Basis für eine professionelle Durchführung von IT-Projekten zu schaffen.

Weitere Schwerpunkte im Jahr 2008 bilden die Themen:

- IT-Fortbildung für Führungskräfte
- Behördendarstellung im Internet
- IT-Servicemanagement (ITIL)
- Erstellung barrierefreier PDF-Dokumente
- Juristische (und europäische juristische) Recherche im Internet und
- Elektronisch gestützte Präsentationstechnik.

Wie im Vorjahr wird die Bundesakademie die Jahrestagung für IT-Sicherheitsbeauftragte (im September 2008), das IMKA-Forum (im Dezember 2008) und diverse KBSt-Foren ausrichten. Im Übrigen wird sie ihr Fortbildungsprogramm permanent an die neuen Entwicklungen anpassen.

### III. Fortbildung im europäischen und internationalen Bereich

Durch den europäischen Integrationsprozess nehmen die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung mit EU-Bezug unablässig zu. Im weltweiten Bestreben um die politische Gestaltung von Globalisierungsprozessen wird auch die internationale Zusammenarbeit über die EU hinaus immer wichtiger und vielfältiger.

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 2 Kategorien:

- EU: Vermittlung von EU-Wissen für deutsche Bedienstete auf nationaler und bi-/multilateraler Ebene
- IN : Vermittlung von internationaler Kompetenz für deutsche und ausländische Bedienstete im In- und Ausland

und in jeweils 4 Stufen (Vermittlung von Basis- und erweiterten Kenntnissen, Spezialseminare und Arbeits-, Austausch- und Studienaufenthalte).

	2006		2007		Vorläufige Planung 2008	
	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze
EU	89*	1417	60	1444	96	1878
IN	31*	486	26	394	43	656
	<b>120</b>	<b>1903</b>	<b>86</b>	<b>1838</b>	<b>139</b>	<b>2534</b>

\* einschließlich der in 2006 noch mit EZ und IF bezeichneten Seminare

#### Fortbildung im EU - Bereich

Neben der reinen Wissensvermittlung in den **Basisseminaren** werden **erweiterte Kenntnisse** zu besonders aktuellen und grundlegenden EU Fragen in **Aufbau- und Spezialseminaren** vermittelt. Als **Spezialseminare** werden auch Verhandlungsseminare jeweils in deutscher und englischer Sprache angeboten, in denen Verhandlungen auf EU-Ebene simuliert werden.

Die in Brüssel durchgeführte Veranstaltung „Organe und Aufgaben der Europäischen Union“, die Fachgespräche mit Vertretern von EU-Institutionen wie auch Gespräche mit Abgeordneten des Europäischen Parlaments ermöglichen, dient dem besseren Verständnis der Handlungsabläufe vor Ort.

Mit der im Oktober 2005 ins Leben gerufenen **Veranstaltungsreihe „Aktuelle Fragen der EU“** (ab 2007: „Brühler Vortragsreihe zu Aktuellen Fragen der EU“), ist ein zusätzliches Forum geschaffen worden, auf dem sich die Bediensteten der Bundesbehörden über aktuelle Fragen der EU informieren und austauschen. Als Vortragende konnten Experten aus den Bereichen Wissenschaft, Verwaltung und Politik gewonnen werden.

Die unter dem Titel „**Berliner Gespräche zur Europäischen Union**“ von der Bundesakademie neu akzentuiert fortgesetzte Vortragsreihe im Bundesministerium der Finanzen für Bundesbedienstete und Angehörige Diplomatischer Vertretungen, hat sich 2006 und 2007 bestens im umfassenden Informationsangebot in Berlin positioniert.

Sowohl die Brühler als auch die Berliner Vortragsreihe sollen 2008 fortgeführt 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 lediglich als Teilnehmer Slowenien). Das Kennenlernen des jeweiligen Regierungs- und Verwaltungssystems vor Ort, die Beziehungen des jeweiligen Staates zu „Europa“ und die Gelegenheit des Erfahrungsaustausches mit „Counterparts“ sind wesentliche Inhalte dieser Seminare.

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

2007 werden für die **griechische Partnerorganisation** 3 Seminare zu Modernisierung von Staat und Verwaltung, Gesetzgebungsverfahren und Gesetzesfolgenabschätzung sowie IT-gestützte Vorgangsbearbeitung durchgeführt. Diese Seminare sind Bestandteil eines von der EU finanzierten Programms zur Vermittlung von „best practice“ Erfahrungen für Bedienstete der griechischen Verwaltung, an dem auch Fortbildungseinrichtungen weiterer EU Staaten beteiligt sind.

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.

Am 1. März 2007 hat die Bundesakademie die Zuständigkeit für die Durchführung des **Master of European Governance and Administration (MEGA)** übernommen. Das Programm geht zurück auf die Gemeinsame Erklärung zum 40. Jahrestag des Elysée-Vertrags 2003. Danach soll durch gemeinsame Ausbildungsprogramme insbesondere für den höheren Dienst die gegenseitige Kenntnis der administrativen Praxis und die Effizienz der gemeinsamen Arbeit in den öffentlichen Verwaltungen der beiden Staaten verbessert werden.

Partner des Programms sind auf deutscher Seite die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, die Universität Potsdam sowie die Humboldt Universität zu Berlin und auf französischer Seite das Ministère de la Fonction Publique, die Ecole Nationale d'Administration, das Institut d'Etudes Politiques de Paris, das Centre de Etudes Européennes de Strasbourg, die Université Paris I sowie die Université Robert Schuman de Strasbourg und auf europäischer Ebene das Europäische Hochschulinstitut in Florenz.

MEGA wendet sich an angehende Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung aus Deutschland und Frankreich, der öffentlichen Verwaltung in anderen EU-Mitgliedstaaten, europäischer Organe und Institutionen sowie privatwirtschaftlicher Unternehmen.

Ziel ist, die Fähigkeit der Teilnehmer/-innen zu stärken, Probleme der politischen Steuerung von Verwaltungs- und Staatsreformen theoretisch fundiert und lösungsorientiert bearbeiten zu können. Dies erfolgt durch die praxisbezogene Kombination aus akademischen Bausteinen, praktischer Stage und Studienreisen.

Der 3. Pilotlehrgang beginnt Anfang Oktober 2007.

Über die gemeinsamen Fortbildungsveranstaltungen hinaus ist es der **Beamtenaustausch**, der in erheblicher Weise zum gegenseitigen Verständnis in Europa beiträgt. Die Förderung von gezielten Austauschprogrammen ist daher auch 2007 ein weiterer wichtiger Tätigkeitsbereich.

Die Unterstützung der **neuen EU-Mitgliedstaaten** und der **Beitrittsstaaten** bei der Erhöhung der Leistungsfähigkeit ihrer öffentlichen Verwaltungen bleibt ein Schwerpunkt.

Künftig sollen die Kooperations-Maßnahmen intensiviert werden, insbesondere zu den Staaten, deren Ratspräsidentschaft im jeweils kommenden Jahr ansteht.

Ferner war die Bundesakademie vom Oktober 2005 bis zum Mai 2007 maßgeblich an einem EU-Projekt (Twinning) zur Reorganisation der ungarischen öffentlichen Verwaltung beteiligt, um neben den fachlichen Aspekten das gegenseitige Verständnis und damit das gewünschte Zusammenwachsen Europas zu unterstützen.

### **Internationale Zusammenarbeit**

Gegenstand der Fortbildung im internationalen Bereich ist die Vermittlung von Kenntnissen der völkerrechtlichen Grundlagen und politischen Interessenlagen, von Strukturen und Institutionen, Handlungsmustern und Entscheidungsprozessen im internationalen Handeln mit dem Ziel der Stärkung internationaler Kompetenz von Bundesbediensteten.

Die „**Fortbildung für Aufgaben im internationalen Bereich**“ soll Bundesbedienstete des höheren und gehobenen Dienstes für eine internationale Verwendung interessieren und vorbereiten. In der fünftägigen Qualifizierungsmaßnahme werden die Karrierechancen in internationalen Organisationen thematisiert: als zweitägiger Teil in Berlin und dreitägige „Praxis vor Ort“ in Wien mit Fachgesprächen und Informationsbesuchen bei Sonderorganisationen der UN und der OSZE.

Angesichts der politischen Erfordernisse und der großen Nachfrage, die Fortbildungen im internationalen Bereich aus den Ressorts erfahren, bleibt dieses Wissensangebot, seine Aktualisierung und methodisch-didaktische Aufbereitung – so in der Weiterentwicklung und im Einsatz einer elektronisch gestützten **Trainingseinheit „Internationale Beziehungen**“ – ein Schwerpunkt der Tätigkeit in Berlin.

Im Rahmen der Veranstaltungsreihe „**Globalisierung als Herausforderung für die Verwaltung**“ führte die Bundesakademie 2007 **gemeinsam mit der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, dem Innenministerium Koreas und der Universität in Seoul** einen Workshop durch, um mit koreanischen Wissenschaftlern und Ministerialbeamten Erfahrungen bei der Dezentralisierung, der Deregulierung, beim Bürokratieabbau und der Anwendung moderner Steuerungsinstrumente auszutauschen. So stellte die koreanische Seite ein vom Innenministerium Koreas entwickeltes Reformmodell vor, das ein hohes Maß an Effektivität und Transparenz der Regierungs- und Verwaltungsarbeit gewährleisten soll. Die Veranstaltung leistete einen substantiellen Beitrag zum „Memorandum of Understanding“, das zwischen beiden Innenministerien vereinbart wurde. Die deutsche und die koreanische Seite kamen überein, den Workshop jährlich - alternierend in Berlin und Seoul - zu wiederholen.

Im Rahmen von **Seminaren und Austauschprogrammen mit osteuropäischen und russischen Partnereinrichtungen** werden durch Vermittlung von Kenntnissen über Staats-, Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme wichtige Voraussetzungen für das gegenseitige Verständnis und die Einsicht in die gemeinsamen politischen Ziele bei der Erweiterung Europas

geschaffen. Ziel ist der Aufbau eines dauerhaften **Netzwerkes für die Zusammenarbeit zwischen den europäischen Fortbildungseinrichtungen** als Instrument für einen auf Dauer angelegten, institutionalisierten Dialog und Erfahrungsaustausch sowie für die Projektarbeit zwischen den öffentlichen Verwaltungen der europäischen Länder.

Vom 23.-25.05.2007 fand in Bozen auf Einladung des Amtes für Personalentwicklung der Autonomen Provinz Bozen-Südtirol das **XXIX. Internationale Gemeinschaftsseminar der deutschsprachigen Länder** zum Thema „Demografischer Wandel und seine Bedeutung für die Personalpolitik des öffentlichen Dienstes“ statt. Vorträge, Diskussion und Workshop machten deutlich, dass für alle deutschsprachigen Länder das Thema des demografischen Wandels von besonderem Interesse ist. Der jährliche Erfahrungsaustausch zwischen den deutschsprachigen Ländern war gewinnbringend für alle Beteiligten und soll 2008 fortgesetzt werden. Das Gastgeberland wird Luxemburg sein.

Im Rahmen der deutschen Ratspräsidentschaft hat die BAKöV am 29. und 30. Mai 2007 die Direktoren und Präsidenten der zentralen Fortbildungseinrichtungen für öffentliche Verwaltung in den Mitgliedstaaten der EU nach Brühl eingeladen (**DISPA-Treffen**). Die 27 Repräsentanten und weitere internationale Gäste und Experten diskutierten über exemplarische Praxis und die Standardisierung des Trainings für Top-Führungskräfte in den nationalen Regierungen anhand von Beispielen aus den neuen und den alten EU-Mitgliedstaaten, Lettland, Slowenien, Irland und Spanien. Um die konsequente, ergebnisorientierte Zusammenarbeit auch über die Zeiträume einer Ratspräsidentschaft hinaus zu sichern, wurden Grundzüge für ein zweijähriges „Mid Term Programm“ erarbeitet. Ebenso wurden zukünftige Schwerpunkte für die DISPA-Arbeit zur EU-weiten Fortbildungs koordinierung unter portugiesischer und dann slowenischer Ratspräsidentschaft mit Hilfe einer TED-Abfrage priorisiert.

## **Beratungs- und Verwaltungshilfe**

Kernstück der Beratungs- und Unterstützungsleistung der Bundesakademie im internationalen Bereich ist die **Fortbildung von jungen Führungskräften der Staatsverwaltungen Russlands, der MOE- und von Transformstaaten**. Mit sechs Veranstaltungen im Jahr 2006 erreichte die langjährige Zusammenarbeit mit Russland einen Höhepunkt. Probleme der Staatsreform und der Verwaltungsmodernisierung (Personalwesen im öffentlichen Dienst, Verwaltungshandeln in der EU, Fiskalföderalismus, Steuerverfassung, Migration) bildeten den thematischen Mittelpunkt der Seminare für das Präsidialamt und die Russische Akademie für den öffentlichen Dienst in Moskau und St. Petersburg. Die Projekte sind Bestandteil der Maßnahmen für die „Strategische Partnerschaft auf dem Gebiet der Bildung, Forschung und Innovation“ zwischen Deutschland und Russland.

Auf dortiges Ersuchen ist mit **Bulgarien** 2006 eine verstärkte **Unterstützung zur Vorbereitung auf die EU-Mitgliedschaft** vereinbart worden. Die vier Seminare konzentrierten sich auf die Aneignung des Aquis, das Verwaltungshandeln in der EU und die Kompetenz, mit Gremien der EU erfolgreich verhandeln zu können.

Neu wurden in das Programm der Fortbildungs- und Beratungshilfe **Seminare für slowenische Staatsbedienstete** zur Vorbereitung auf die EU-Ratspräsidentschaft Sloweniens aufgenommen, um u. a. die entsprechenden deutschen Erfahrungen curricular zu vermitteln.

**Fortbildungsveranstaltungen für Staatsbedienstete aus Polen (Praktikum der Referendare), der Ukraine, der Republik China und für junge Diplomaten aus den MOE-Staaten** komplettierte 2006 das Programm der Kooperation im internationalen Bereich.



Das Programm der Fortbildungs- und Beratungshilfe im Jahre 2007 ist weitgehend von **Kontinuität in der Zusammenarbeit mit Russland, Polen, der Ukraine, mit Bulgarien und der Republik China** gekennzeichnet.

Das **Pilotprojekt zum Verwaltungsmanagement für türkische Beamte** aus dem Innen- und Justizministerium erwies sich als so erfolgreich, dass vier weitere Seminare aufgelegt wurden. Im thematischen Mittelpunkt stehen Fragen der Staats- und Verwaltungsmodernisierung in den Maßgaben der EU, Rechtsangleichung, Personalentwicklung und Personalmanagement, Erfolgreiches verhandeln mit Gremien der EU. Ein Novum für alle Beteiligten ist die Aufnahme eines „**Cross Border**“-**Projekts zur Regionalförderung der EU für Grenzregionen**, hier des EU-Mitglieds Bulgarien und des EU-Nachbarn Türkei. Die Bundesakademie wird hier als Mediator und zunächst als Projektleiter des dreiseitigen Projekts fungieren. Die bis auf die Jahre 2008 / 2009 ausgelegte Maßnahme soll der theoretischen Vermittlung von Möglichkeiten und Modalitäten der EU-Regionalförderung, der Beantragung von Fördermitteln, der Projektfindung und Projektformulierung bis zur Realisierung des gemeinsamen türkisch-bulgarischen Förderobjekts reichen.

#### IV. Führungskräftefortbildung/Verhaltensfortbildung

Mit dem Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ hat die Bundesregierung eine übergreifende Strategie für die weitere Modernisierung der Bundesverwaltung vorgelegt. Den Führungskräften wird bei der Umsetzung dieser Ziele eine herausragende Rolle zugewiesen.

Die öffentliche Verwaltung braucht eine Führungskultur, die das Personal in wesentliche Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen einbezieht und befähigt, den angestrebten Weg mitzugehen. Führungskräfte und insbesondere der Führungsnachwuchs müssen daher ständig (weiter-) qualifiziert werden, um die geforderten fachlichen und sozialen Kompetenzen für die Initiierung, Steuerung und Umsetzung der anspruchsvollen Ziele zu erwerben.

Dementsprechend bietet die Bundesakademie umfassende Fortbildungen zu allen relevanten **Führungsthemen** an. Mit der bewährten dreiteiligen Basisfortbildung „Führung kompakt“ werden insbesondere angehenden Führungskräften die erforderlichen Kernkompetenzen zur mitarbeiter- und ergebnisorientierten Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben vermittelt.

Auch in 2008 wird die Führungsfortbildung fortentwickelt und an die aktuellen Herausforderungen angepasst. Speziell den oberen Führungskräften wird eine Veranstaltung zum Thema „Führung von Führungskräften“ angeboten, um sie bei ihrer Verantwortung für die strategische Steuerung zu unterstützen. Gefordert ist hier eine professionelle, vorausschauende und motivierende Personalführung, um Engagement und Commitment bei den unterstellten Führungskräften zu erzeugen und Akzeptanz für Veränderungen zu gewinnen.

2007 wurde für **oberste Führungskräfte** der Ressorts eine **Vortragsreihe zu aktuellen gesellschafts- und verwaltungspolitischen Themen** gestartet. Diesen Führungskräften soll eine Plattform zur ressortübergreifenden Diskussion, politisch geforderter Innovationsvorhaben geboten werden.

Der hohe Innovationsdruck hat die Nachfrage sowohl nach Einzelcoachings für Führungskräfte im Sinne von individueller Beratung als auch für Teamcoachings erhöht.

Darüber hinaus wird die systematische Gesundheitsförderung als Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung ein Thema für Führungskräfte bilden. Mit der neu konzipierten Veranstaltung „Gesundheitsmanagement“ sollen Führungskräfte für Fragen der Gesundheitsförderung sensibilisiert und für ihre Rolle als wichtiger Partner im Gesundheitsschutz qualifiziert werden.

Ein wichtiger Schwerpunkt der Führungsfortbildung in 2007 war die **Einführung der leistungsorientierten Bezahlung für Tarifbeschäftigte**. Nachdem einzelne Dienststellen in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Personalräten erste Dienstvereinbarungen zur Umsetzung der tarifrechtlichen Regelungen des LeistungsTV-Bund abgeschlossen haben bzw. in Verhandlungen hierzu eingetreten sind, geht es für die Führungskräfte darum, Zielvereinbarungen und systematische Leistungsbewertungen als Instrumente der Leistungsfeststellung

umzusetzen. Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung dieser modernen Personalführungsinstrumente stellt hohe Anforderungen an ihre Führungs- und Kommunikationsfähigkeit.

Die Bundesakademie unterstützt diesen Prozess mit dem Veranstaltungstyp „Als Führungskraft die Leistungsbezahlung nach dem TVöD umsetzen“.

Um auch die Mitarbeiter/-innen für die in der Leistungsbezahlung liegenden Entwicklungsperspektiven zu gewinnen, wird ab 2008 der neue Veranstaltungstyp „Als Mitarbeiter/-in die Leistungsbezahlung als Chance begreifen“ angeboten.

Neben der Führungskräftefortbildung (FÜ) wird das bewährte – und nach wie vor stark nachgefragte - Programm aus den Jahren 2006/2007 in den Bereichen Kommunikation und Kooperation (KO) und Selbstentwicklung (SE) fortgesetzt.

Ein **Überblick der Verhaltensfortbildungen** von 2006 bis 2008 zeigt, dass die Schwerpunkte wieder in den Bereichen Kommunikation und Führung liegen.

	2006		2007 (Stand April)		Vorläufige Planung 2008	
	Veranstaltungen	Plätze	Veranstaltungen	Plätze	Veranstaltungen	Plätze
<b>KO</b>	101	1416	90	1159	115	1645
<b>SE</b>	27	432	25	400	25	400
<b>FÜ</b>	111	1448	107	1529	109	1731
	<b>239</b>	<b>3296</b>	<b>222</b>	<b>3088</b>	<b>249</b>	<b>3776</b>

2008 wird das Angebot im Bereich KO erhöht, um den gestiegenen Bedarf dieser Seminartypen zu decken. Zum Beispiel werden zwei weitere Veranstaltungen „Kommunizieren und Kooperieren“ für die Zielgruppe des höheren Dienstes angeboten. Im Führungsbereich wird das Angebot auf gleichem Niveau gehalten.

Die Zahl der **Sonderveranstaltungen** für einzelne Behörden ist 2007 sehr stark angestiegen. Dies zeigt ein Vergleich zwischen der offenen Seminaristik und den speziell auf die jeweiligen Behördenbedürfnisse zugeschnittenen Sonderveranstaltungen:

	2006		2007 (Stand April)	
	Veranstaltungen	Anteil	Veranstaltungen	Anteil
<b>Offene Veranstaltungen</b>	251	39 %	230	32 %
Sonderveranstaltungen	398	61 %	484	68 %
<b>insgesamt</b>	<b>649</b>	<b>100%</b>	<b>714</b>	<b>100%</b>

Hintergrund für den starken Anstieg der Sonderveranstaltungen ist die Umsetzung der Leistungsbezahlung in den Behörden. Bereits mit Stand April 2007 haben sich rund 35 Behörden an die Bundesakademie gewandt, um individuelle Schulungsmaßnahmen und Informationsveranstaltungen für Führungskräfte, Multiplikatoren und Mitarbeiter/-innen zu vereinbaren.

	Veranstaltungen für Führungskräfte	Veranstaltungen für Mitarbeiter/-innen
2007 (Stand April)	172	71

Die Bundesakademie unterstützt die Behörden nicht nur durch Konzeption und Organisation von Schulungsveranstaltungen, sondern auch durch individuelle Beratung zur Einführung der Leistungsbezahlung als Baustein der Führungs- und Personalentwicklung.

## 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.

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

	2003*	2004	2005	2006	2007**
Anzahl der Auswahlverfahren	17	11	10	7	9
Anzahl der beteiligten Behörden	25	21	20	17	14
Anzahl der Bewerber/-innen	144	74	90	52	77
bestanden	43,8 %	43,2 %	48,9%	59,6%	-
nicht bestanden	56,3 %	56,8 %	51,1%	40,4%	-

\* Erstmals nach neuem Recht

\*\* Durchführungs- und Planungsstand : 30.04.2007

2006 begannen 90 Beschäftigte ihre Einführungszeit im Rahmen des Aufstiegs und nahmen an den Basislehrgängen der Bundesakademie teil. Im Vergleich zum Vorjahr ist dies ein Anstieg um 30 Beschäftigte, der nur mit der Erweiterung der Anzahl der Basislehrgänge aufgefangen werden konnte. 2007 haben sich die Zugangszahlen mit 55 Neuanfängen wieder normalisiert. Derzeit befinden sich mit rund 160 Beschäftigte die meisten Aufstiegs kandidaten seit der Novellierung der Bundeslaufbahnverordnung im Jahr 2003 in der Fortbildungsphase des Aufstiegsverfahrens. Aus diesem Grund stoßen nahezu alle Aufstiegslehrgänge im Jahr 2007 an ihre Kapazitätsgrenzen. Da die Fortbildungsphase mindestens zwei, im Praxisaufstieg sogar zweieinhalb Jahre beträgt, wird sich diese Entwicklung auch im Jahr 2008 fortsetzen.

Die Aufstiegsfortbildung wurde in den letzten Jahren stärker an den Instrumenten des modernen Verwaltungsmanagements ausgerichtet. Ziel ist es, den Aufstiegsbewerberinnen und –bewerbern neben den zwingend notwendigen juristischen Ausbildungsinhalten auch Kenntnisse über die Funktionsweise einer Organisation zu vermitteln und sie damit auf ihre künftige Rolle als Führungskräfte in der Bundesverwaltung vorzubereiten.

Die Aufstiegsfortbildung deckt alle für die Laufbahn des höheren Dienstes wichtigen Themenbereiche ab. Sechs Speziallehrgänge runden das Angebot der Basis- und Aufbaulehrgänge thematisch ab. Der im Jahr 2005 eingeführte Speziallehrgang zu den aktuellen Entwicklungen im öffentlichen Dienstrecht wird im Hinblick auf die fortdauernden Reformen im Dienstrecht auch im Jahr 2008 fortgeführt.

## **VI. Personalentwicklung (PE)**

Die Bundesakademie hat 2006/2007 zahlreiche Behörden bei der Erarbeitung von Personalentwicklungskonzepten bzw. einzelnen Personalentwicklungsinstrumenten unterstützt. Die Beratungsleistungen umfassten die Konzeption, Steuerung, Implementierung, Evaluation und Fortschreibung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Einen Schwerpunkt bildete dabei die Durchführung einer Vielzahl von Sonderveranstaltungen zu einzelnen Personalentwicklungsthemen.

Parallel zu diesen auf individuelle Behördenbedürfnisse zugeschnittenen Maßnahmen wurde 2007 das bewährte Seminarangebot zu zentralen Themen und Instrumenten der Personalentwicklung weitergeführt.

Auch 2008 wird das Leistungsspektrum im Bereich Personalentwicklung in Form von Beratung, Seminaren und Bereitstellung von Fachinformationen unter Berücksichtigung der aktuellen Trends der Verwaltungsmodernisierung fortgesetzt.

Neben dem 3-tägigen Grundlagenseminar wird das 12-tägige Qualifizierungsprogramm Personalentwicklung um die Themen „Leistungsbezahlung“ und „Führungskräfteentwicklung“ erweitert. Außerdem werden Seminare zu den Themen Personalauswahl, Vorgesetztenfeedback und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten. Diese Veranstaltungen bieten Personalentwicklern und Personalisten das erforderliche Grundlagenwissen zur Konzeption und Durchführung entsprechender Projekte in ihren Behörden.

Im Workshop „Erfahrungsaustausch Personalentwicklung“ wird ein praxisorientiertes Arbeitsforum für einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch von Personalentwicklern geschaffen. Dieser Erfahrungsaustausch wird unterstützt durch das auf der Lernplattform der Bundesakademie eingestellte Fachinformationssystem „Personalentwicklung“, in dem Behördendokumente für PE-Verantwortliche passwortgeschützt hinterlegt sind. Wegen des weiterhin bestehenden erheblichen Informationsbedarfs zum Thema Personalauswahl ist dort u.a. auch die Broschüre „Personalauswahl – Bewerberpotenziale analysieren und bewerten“ eingestellt. Außerdem ist der Tagungsband zur Fachtagung „Personalauswahl im öffentlichen Dienst“ dort abrufbar.

## **VII. Neue mediale Lernwege**

Anfang 2007 wurde die Lernplattform der Bundesakademie überarbeitet und der Anmeldemodus so nutzerfreundlich gestaltet, dass nun alle Angehörigen der Bundesverwaltung in einem vereinfachten Verfahren auf die Lernplattform gelangen können und dort unmittelbaren Zugriff auf alle elektronischen Lernangebote haben. Anschließend wurde eine kleine Informationsbroschüre mit einer kurzen Anleitung zum Anmeldeverfahren und zum Umgang mit der Lernplattform erstellt und an alle Fortbildungsverantwortlichen der Behörden verteilt. Seitdem ist die Nutzerzahl sprunghaft gestiegen. Mittlerweile bewegen sich rd. 2000 Nutzerinnen und Nutzer auf der Lernplattform. Jeden Monat kommen weitere 40 bis 50 neue Anmeldungen hinzu. Das meistgenutzte Produkt ist bislang die elektronische Arbeitshilfe zum Gesetzgebungsverfahren mit über 200 Nutzerinnen und Nutzern und mehr als 120.000 Zugriffen im Jahr.

Die Lernplattform wird kontinuierlich weiter bestückt. Im Berichtszeitraum sind Lernprogramme zu den Themen „Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz“, „Microsoft Office 2003 (Word, Excel, PowerPoint, Access, Windows XP)“ und „OpenOffice 2.0 (Writer, Calc, Impress)“ hinzugekommen. Darüber hinaus ist ein Planspiel zum Thema „Projektmanagement“ fertig gestellt worden, das sich als Ergänzung der Präsenzveranstaltungen zum Projektmana-

gement bereits gut bewährt hat. 2007 wird noch eine Einzelspielerversion des Planspiels produziert, die auch unabhängig von einer Seminarteilnahme genutzt werden kann. Ebenfalls im Jahr 2007 wird eine elektronische Arbeitshilfe zum Zuwendungsrecht erarbeitet. Für das Jahr 2008 sind eine elektronische Arbeitshilfe zum Vergaberecht und ein Tool zur Sensibilisierung in Fragen der IT-Sicherheit geplant.

Neben dem „klassischen“ E-Learning und Blended Learning setzt die Bundesakademie verstärkt auf die Nutzung der IT zum arbeitsprozessintegrierten Lernen. Neben Arbeitshilfen und Workflows, Nachschlagewerken und Fachinformationen müssen den Bediensteten Lernprogramme, Simulationssysteme und Testtools zur Verfügung gestellt werden, mit denen sie das zur Aufgabenerfüllung benötigte Wissen jederzeit auffrischen, ergänzen oder vertiefen und neu Gelerntes vor dem „Ernstfall“ zunächst ausprobieren und einüben können. Der Aufbau der Lernprogramme muss auf die arbeitsunterstützende Funktion zugeschnitten, also an Arbeitsabläufen und -strukturen orientiert sein.

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 meldeberechtigten Stellen in der AG E-Learning besprochen, und in speziellen Seminaren sowie 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 Synergieeffekte zu erzielen, arbeitet die Bundesakademie im Bereich E-Learning sowohl strategie- als auch projektbezogen eng mit den Ländern zusammen.

### **VIII. Projekt „Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung“**

Mitte 2006 ist die Bundesakademie im Rahmen des Regierungsprogramms „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ mit der Durchführung des Projekts „Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung“ beauftragt worden. Auf der Basis einer Bestandserhebung der Fortbildungsarbeit der Bildungseinrichtungen und der Behörden der unmittelbaren Bundesverwaltung und unter Berücksichtigung der sich – entsprechend der Entwicklungen und Tendenzen in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft – wandelnden äußeren Rahmenbedingungen soll ein Konzept zur Verbesserung der Planung, Steuerung und Kontrolle der Fortbildungsaktivitäten in der Bundesverwaltung entwickelt werden, um sowohl in inhaltlicher als auch in organisatorischer Hinsicht den Anforderungen der Verwaltung der Zukunft gerecht werden zu können. Der Abschluss des Projekts ist für 2008 vorgesehen.