

Tätigkeitsbericht 2007/2008 und Ausblick 2009

Auf die Bundesverwaltung kommen in den nächsten Jahren einschneidende Veränderungen zu: Der demographische Wandel, die Entwicklung zur Informations- und Wissensgesellschaft, das veränderte Staatsverständnis, die zunehmende Globalisierung und das weiter zusammenwachsende Europa sowie die notwendige Fortsetzung der Verwaltungsmodernisierung und der Haushaltskonsolidierung stellen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor große neue Herausforderungen. Von ihnen wird ein hohes Maß an fachlichen, methodischen, sozialen, persönlichen und internationalen Kompetenzen verlangt, und sie müssen bereit und fähig sein, sich ständig neue Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen, um die sich wandelnden Aufgaben zu meistern.

Vor diesem Hintergrund nimmt die dienstliche Fortbildung eine Schlüsselrolle für die Zukunftsfähigkeit der Bundesverwaltung ein. Sie muss

- den Beschäftigten zeitgerecht und praxisnah die benötigten Kompetenzen vermitteln,
- lebenslanges und altersgerechtes Lernen in der Bundesverwaltung fördern und organisieren,
- Lernen und Arbeiten eng miteinander verzahnen und
- den kontinuierlichen Modernisierungsprozess von Staat und Verwaltung umfassend unterstützen.

Auf diese Ziele hat die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung ihr Fortbildungsprogramm ausgerichtet.

I. Allgemeine Fachfortbildung

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

Zum Aufgabenfeld der "Allgemeinen Fachfortbildung" zählen Grundsatzthemen der öffentlichen Verwaltung wie Organisation, Haushalt und Personalmanagement. Spezielle Themen des öffentlichen Dienstrechts wie Disziplinar-, Versorgungs- oder Urlaubsrecht sind hierunter ebenso subsumiert wie das Gleichstellungsrecht. Seminare des Themenbereichs "Recht und Verwaltung" vermitteln darüber hinaus Kenntnisse bestimmter Arbeitstechniken in der Verwaltung wie Rechtsetzung, Verwaltungsvorschriften und Bescheidtechnik. In den Seminaren zur "Presse- und Öffentlichkeitsarbeit" werden neben grundlegenden Kenntnissen der Kommunikation adressatenorientierte Rede- und Schreibtechniken sowohl für Print- als auch für elektronische Medien vermittelt. Das Angebot der "Allgemeinen Fachfortbildung" wird ergänzt durch so genannte „besondere Fachgebiete“ wie Datenschutz, Fachaufsicht, Informationsfreiheit, Korruptionsprävention und Sponsoring. Der Schwerpunkt "Methodik und Didaktik" für Ausbilder, Dozenten und Prüfer wird ebenfalls von der Allgemeinen Fachfortbildung vertreten.

Nach wie vor stark nachgefragt sind Veranstaltungen im Bereich **Organisation**: Grundlehrgang Organisation, Methoden und Techniken der Prozessorganisation, Projektmanagement, Controlling, Qualitätsmanagement, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, KLR und Erfolgskontrolle sowie Strategische Prozessorganisation.

Ein elektronisches Lernprogramm zum Erwerb betriebswirtschaftlicher Kenntnisse mit dem Abschluss des Europäischen Verwaltungs-Wirtschafts-Zertifikats (EPMC) ergänzt die Fortbildungsangebote im Bereich Organisation. Neben weiteren Lern- und Arbeitshilfen findet sich dieses Programm auf der Lernplattform der BAKöV.

Außerdem werden für Veranstaltungen zum Themenfeld "Neue Steuerungsmodelle" IT-gestützte Arbeitshilfen zur Verfügung gestellt.

Im Bereich **Haushalt** hat sich die Verkürzung der Veranstaltungen des "Grundseminars Haushalt" auf drei Tage bewährt. Der Präsenzphase ist ein Selbstlernmodul vorgeschaltet, das von den Teilnehmenden angenommen und zu Beginn des Seminars evaluiert wird. Ergänzt wird das Grundseminar durch Aufbauseminare und einen Erfahrungsaustausch für Fortgeschrittene, ein Haushaltsseminar für Führungskräfte sowie Grundlagen des Haushalts, insbes. der Haushaltsdurchführung für den mittleren Dienst.

Des Weiteren wurde eine elektronische Arbeitshilfe zum Zuwendungsrecht erstellt, die auf der Lernplattform zur Verfügung steht.

2009 wird das Aufbauseminar "Beschaffung für Bedarfsträger" neu in das Programm aufgenommen und ergänzt das Angebot im Vergaberecht. Hier werden die Teilnehmenden dafür sensibilisiert, dass die Beschaffung nicht erst mit dem formalen Verfahren der Vergabe beginnt, sondern bei jedem Beschaffungsvorgang beschaffungspolitische Ziele und Strategien zu beachten sind.

Im **Personalmanagement** werden seit 2006 nicht nur Grundseminare, sondern Erfahrungsaustausche für langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereichen Trennungsgeld, Reisekostenrecht, Urlaubsrecht und Versorgungsrecht angeboten. Die positive Resonanz der Teilnehmenden berechtigt dazu, diesen Weg gerade auch unter dem Aspekt des demografischen Wandels für berufserfahrene Bedienstete weiterhin zu gehen.

Im Herbst 2008 wird die vierte **zentrale Fortbildungsveranstaltung zum Gleichstellungsrecht** ("Brühler Gleichstellungstage") durchgeführt, die sich thematisch mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als einem Erfolgsfaktor für eine zukunftsfähige Bundesverwaltung befasst. Auch in diesem Jahr werden hierzu ca. 300 Gleichstellungsbeauftragte und mit der Personalverwaltung betraute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwartet.

Die Fortbildungen im Bereich **Recht und Verwaltung** werden seit 2008 um einen Seminartyp zur Fachaufsicht ergänzt. 2009 ist die modifizierte Durchführung des Seminartyps Vorbereitung von Verwaltungsvorschriften auf Grundlage des vom BMI erarbeiteten Leitfadens beabsichtigt. Auch in diesem Bereich ist eine Ausweitung der Inhouse-Veranstaltungen festzustellen, die vor allem zu den Themen "Rechtliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns", "Gesetzgebung" sowie "Bürgernahe Verwaltungssprache und Bescheidtechnik" von den Behörden nachgefragt werden. Hierfür ursächlich ist die zunehmende Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nichtjuristischer Fachrichtungen.

Im Bereich **Besondere Fachgebiete** nehmen Veranstaltungen zur Korruptionsprävention einen breiten Raum ein. So fanden im Jahr 2007 neben vier offenen Seminaren 25 Inhouse-Schulungen statt. Um den Anforderungen der Behörden entgegen zu kommen, wird im kommenden Jahr ein E-Learning-Tool zur Korruptionsprävention erstellt werden, mit dem in der Breite geschult werden kann. Im Jahresarbeitsprogramm wird es dann eine Reduktion

der Veranstaltungen geben. Außerdem wird in 2009 das Angebot um ein Seminar zum Sponsoring in der Bundesverwaltung erweitert.

Die Seminare zur **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** werden weiterhin größtenteils als In-house-Seminare durchgeführt, da immer mehr Behörden über die entsprechenden Vorgaben zur „corporate communication“ verfügen. 61 von 66 Veranstaltungen wurden 2007 in den Behörden durchgeführt, 2008 werden es nach jetzigem Planungsstand 26 von 31 sein. Durch eine Ausschreibung in 2007/2008 ist es gelungen, zusätzlich neue Dozentinnen und Dozenten für dieses Fachgebiet zu gewinnen.

Neue Seminartypen werden für 2009 entwickelt, die sich mit interner Kommunikation und Krisenkommunikation beschäftigen. Außerdem soll erstmalig ein Seminar für berufserfahrene Redenschreiber/-innen stattfinden, dessen Schwerpunkt auf der Entwicklung neuer Ideen liegen wird.

Im Frühjahr 2008 fand das erste Seminar zum Thema "Veranstaltungsmanagement" statt. Die hohe Anmeldungsanzahl hierzu bestätigte den erwarteten Bedarf.

Ein weiterer Schwerpunkt der Fachfortbildung ist der Bereich **Methodik und Didaktik** incl. des Prüfungswesens. 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. 2007 fanden insgesamt 63 Seminare statt, wobei der Schwerpunkt auf dem Bereich Ausbildung lag.

Neben 10 offenen Seminaren wurden insgesamt 30 Inhouse-Veranstaltungen zu den Themenfeldern "Auszubildende am Arbeitsplatz", "Unterweisung und Beurteilung von Auszubildenden" sowie "Umgang mit Auszubildenden" durchgeführt. Dies zeigt das starke Interesse der ausbildenden Behörden an der fachlichen und methodischen Sicherheit in diesem für viele Mitarbeiter/-innen neuen Aufgabengebiet.

Der vierwöchige Lehrgang zum Erwerb der arbeits- und berufspädagogischen Qualifikation nach der Ausbildereignungsverordnung – der sog. "Ausbilder-Lehrgang" - wird aus Kostengründen weiterhin nur einmal jährlich durchgeführt, womit die Nachfrage nicht gedeckt werden kann.

Hinzugekommen sind 2007 Seminare für Prüferinnen und Prüfer des Bundesverwaltungsamtes, die mit der Abnahme der Zwischen- und Abschlussprüfungen in den Ausbildungsberufen nach dem Berufsbildungsgesetz betraut sind.

Abschließend eine Übersicht über das Verhältnis von behördenübergreifend angebotenen sog. offenen Veranstaltungen zu Sonderveranstaltungen für die einzelnen - kostentragenden - Behörden im Bereich der Allgemeinen Fachfortbildung incl. der Aufstiegsfortbildung.:

Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Allgemeinen Fachfortbildung für die Jahre 2004 – 2008 einschließlich der Veranstaltungen im Bereich der Aufstiegsfortbildung:

	2004	2005	2006	2007	2008*
Offene Veranstaltungen	199	258	246	178	170*
Sonderveranstaltungen	140	152	172	225	150*
Summe der Veranstaltungen	339	410	418	403	320*

* Stand: 17.04.2008

2007 wurde die Durchführung von Seminaren durch die Reduzierung der HH-Mittel erschwert. So ist der Rückgang der offenen Veranstaltungen auf 178, von denen 16 durch die entsendenden Behörden refinanziert wurden, ebenso diesem Umstand geschuldet wie die Zunahme der Sonderveranstaltungen auf insgesamt 225. Denn nur durch die Durchführung von Sonderseminaren kann die Bundesakademie dem anhaltend großen Bedarf der Bundesbehörden an Fachfortbildung entgegen kommen.

II. Fortbildung zur Informationstechnik

Ein wichtiger Schwerpunkt der IT-Fortbildung im letzten Jahr war erneut die Unterstützung des Regierungsprogramms „E-Government 2.0“. Hier ging es vor allem darum, 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 insbesondere die Themenbereiche:

IT-Sicherheit
IT-Servicemanagement,
IT-Vergabe und Beschaffung,
Wirtschaftlichkeit von IT-Vorhaben,
IT-Projektmanagement sowie
Geschäftsprozessoptimierung.

Die erstmals im Jahr 2007 durchgeführte Fortbildung zum Erwerb eines Zertifikats für IT-Sicherheitsbeauftragte hat großen Anklang gefunden. Mittlerweile haben rd. 50 Bundesbedienstete das Basiszertifikat und rd. 10 Bundesbedienstete das Aufbauzertifikat erworben. Für die 2. Hälfte des Jahres 2008 haben sich bereits weitere 50 Personen zur Prüfung für das Basiszertifikat angemeldet. Die umfassende Evaluation durch das Fraunhofer Institut hat das modular aufgebaute Konzept mit Selbsteinschätzungstest, Lernprozessbegleitung und fachlicher Projektberatung vollauf bestätigt. Der Fortbildungsgang wurde im vergangenen Jahr auf verschiedenen Tagungen und Kongressen vorgestellt und ist auch bei den Ländern auf reges Interesse gestoßen.

Im September 2007 hat die Bundesakademie die 2. Jahrestagung für IT-Sicherheitsbeauftragte in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik durchgeführt. Erneut kamen ca. 100 Teilnehmerinnen und –teilnehmer zu diesem Informations- und Erfahrungsaustausch. Auch im Jahr 2008 wird die Bundesakademie die Jahrestagung für IT-Sicherheitsbeauftragte (wieder im September) ausrichten.

Im Veranstaltungsprogramm für das Jahr 2009 wird die Bundesakademie an ihrer grundsätzlichen strategischen Ausrichtung festhalten und die Unterstützung der Verwaltungsmodernisierung durch IT-Einsatz ins Zentrum ihrer Aktivitäten stellen.

Besonderes Gewicht wird sie auf eine Neukonzeption der Fortbildung zum Thema „IT-Projektmanagement“ legen. Hier soll wie bei den 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 bilden die Themen:

- Juristische Recherche im Internet und
- Elektronisch gestützte Präsentationstechnik.

Zum Thema „Beschaffung von IT-Leistungen“, das vor dem Hintergrund der Verwaltungsmodernisierung immer wichtiger wird, hat die BAKöV einen neuen, modular aufgebauten Fortbildungsgang konzipiert, der in der 2. Hälfte des Jahres 2008 zum ersten Mal durchgeführt wird. Es haben sich bereits über 50 Interessenten gemeldet.

Im Übrigen wird das IT-Fortbildungsprogramm im laufenden Jahr immer wieder an neue Entwicklungen angepasst.

III. Fortbildung im europäischen Bereich

Durch den europäischen Erweiterungs- und Integrationsprozess nimmt die Anzahl von Aufgaben der öffentlichen Verwaltung mit EU-Bezug unablässig zu. Daher ist die Fortbildung der Bediensteten der öffentlichen Verwaltung zur Förderung der EU-Fähigkeit von grundlegender Bedeutung und bereits in vielen Personalentwicklungskonzepten von Ministerien und Geschäftsbereichsbehörden fester Bestandteil.

Dem trägt die Bundesakademie durch ein zielgruppenbezogenes Spektrum von Fortbildungsangeboten auf nationaler und bi-/multilateraler Ebene Rechnung.

2007		2008 (Stand April)		Vorläufige Planung 2009	
Veranstaltungen	Teilnehmerplätze	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze
67	1257	76	1349	79	1493

Zu den Angeboten gehören für deutsche Bedienstete:

- Seminare zur **Wissensvermittlung** über Institutionen der EU, über das Rechtsetzungsverfahren bei der EU, über Europäische Mitgliedstaaten vor Ort, über Organe und Aufgaben der EU in Brüssel (hierzu gehören auch Fachgespräche mit Vertretern von EU-Institutionen und mit Abgeordneten des Europäischen Parlaments),
- Seminare zur **Vorbereitung auf die anstehenden Ratspräsidentschaften** in den jeweiligen Staaten seit 2008,
- Seminare zur **Förderung der Verhandlungsfähigkeit in der EU** in deutscher und englischer Sprache. Ab Sommer 2008 ist - zunächst als Pilotversuch – für das englischsprachige Seminar eine Kooperation mit dem Bundessprachenamt vorgesehen,
- Seminare zur **Interkulturellen Kompetenz** in Frankreich bzw. Europa,
- zwei **Vortragsreihen zu aktuellen Fragen der EU** in Brühl und Berlin mit Referenten aus Wissenschaft, Verwaltung und Politik,
- ein neues Angebot **EU-Coaching** (Einzelcoaching und Teamcoaching) ab 2009,
- neue Reihe „**EU-Werkzeugkasten**“ ab 2009 mit eintägigen Seminarveranstaltungen zur Vermittlung von ‚EU-handwerklichen‘ Qualifikationen, die unmittelbar am eigenen Arbeitsplatz angewendet werden können.

Neben den Seminaren, die nur für deutsche Bedienstete vorgesehen sind, werden auf der Basis von Gegenseitigkeit oder spezifisch für ausländische Teilnehmer folgende Seminare angeboten:

- Teilnahme von deutschen Bediensteten an Veranstaltungen in europäischen Partnerländern, u. a. im Rahmen des sog. „**European Reciprocal Training Programme**“ mit 16 Fortbildungsinstitutionen aus Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Niederlande, Dänemark, Schweden, Finnland, Portugal, Spanien, Österreich, Italien, Irland, Rumänien, Bulgarien, Tschechien sowie (lediglich als Entsendestaat) Slowenien. Die ERT-Seminare informieren im veranstaltenden Staat über das jeweilige Regierungs- und Verwaltungssystem und die EU-Politik und eröffnen die Möglichkeit individuellen Erfahrungsaustausches mit sog. „Counterparts“. Im Gegenzug wird für Bedienstete der beteiligten Länder das Seminar „Germany and Europe“ durchgeführt,
- Information von deutschen Bediensteten über „Frankreich in der EU und seine Vorbereitung auf die Ratspräsidentschaft 2008“, sowie von Führungskräften der französischen Innenverwaltung (Präfekten) im Juni 2008 in Deutschland über aktuelle Fragen der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland im Rahmen der **deutsch-französischen Zusammenarbeit**,
- Workshops zu ausgewählten Themen mit der **ENA** und **EIPA**,
- seit 2008 Mitwirkung an einem Pilotprojekt des portugiesischen Partnerinstituts INA zur Einführung von **Audiokonferenzen** zu unterschiedlichen Themenbereichen. Sollte die Evaluierung dieses neuen Formats zu positiven Ergebnissen kommen, wird angestrebt, Audiokonferenzen zu geeigneten Themenbereichen in das offizielle Seminarangebot aller EU-Partnerinstitutionen aufzunehmen,
- für **Bedienstete der Europäischen Kommission** und für **polnische Bedienstete** Seminare über „Staat, Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland“,
- für **Bedienstete der slowakischen und bulgarischen Verwaltung** mehrere Seminare „Erfolgreich verhandeln in der EU“ im Berichtszeitraum vor Ort,
- **Austausch von Beamten** – insbesondere mit Österreich – zur gezielten Förderung des Verständnisses unter den Staaten in Europa.

Aus europäischen Staaten gehen immer mehr **Anfragen zur Durchführung von Seminaren für eigene Bedienstete durch die Bundesakademie** ein. So wurden beispielsweise für die griechische Partnerorganisation drei Seminare als Bestandteil eines von der EU finanzierten Programms zur Vermittlung von „best practice“ durchgeführt.

IV. Fortbildung im internationalen Bereich

Der Zusammenarbeit im internationalen Bereich kommt eine immer größere Bedeutung zu. Verwaltungsmodernisierung und Verwaltungsreform sind zu einem weltweiten Anliegen geworden. Im Zeitalter der Globalisierung verlaufen nationale Entwicklungen vielfach parallel oder mindestens ähnlich. Aufgrund dieser Internationalisierung von Handlungsfeldern nimmt der gegenseitige Erfahrungsaustausch einen immer höheren Stellenwert ein. Daher ist die Fortbildung der Bediensteten der öffentlichen Verwaltung im internationalen Bereich von wachsender Bedeutung sowohl für ein erfolgreiches Agieren auf internationalem Terrain als auch für die Nutzbarmachung ausländischer Erfahrungen und eine sinnvolle Verwaltungshilfe für Partnerländer.

Die Bundesakademie trägt diesem Erfordernis durch bedarfsgerecht zugeschnittene Fortbildungsangebote Rechnung, die internationale Kompetenzen für deutsche und ausländische Bedienstete im In- und Ausland vermitteln. Die Vermittlung von internationaler Kompetenz für deutsche und ausländische Bedienstete im In- und Ausland gliedert sich in 4 Stufen

(Vermittlung von Basis- und erweiterten Kenntnissen, Spezialseminare und Arbeits-, Austausch- und Studienaufenthalte).

2007		2008		Planung 2009	
Veranstaltungen	Teilnehmerplätze	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze	Veranstaltungen	Teilnehmerplätze
26	394	26	394	30	474

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.

Gemäß der politischen Vorgabe, die Anzahl deutscher Bediensteter in europäischen wie internationalen Organisationen deutlich zu erhöhen, leistet die Bundesakademie mit der **„Fortbildung für Aufgaben im internationalen Bereich“** einen Beitrag, um Bundesbedienstete des höheren und gehobenen Dienstes für eine internationale Verwendung zu interessieren oder vorzubereiten.

Im Rahmen der Veranstaltungsreihe **„Globalisierung als Herausforderung für die Verwaltung“** wird die Bundesakademie im Jahr 2008 einen Workshop durchführen, um mit vietnamesischen Wissenschaftlern und Ministerialbeamten Erfahrungen bei der Verwaltungsreform auszutauschen. Die Veranstaltung soll einen Beitrag zu der kürzlich mit Vietnam abgeschlossenen Vereinbarung leisten.

Im Rahmen von **Seminaren mit osteuropäischen Partnereinrichtungen** werden durch Vermittlung von Kenntnissen über Staats-, Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme wichtige Voraussetzungen für das gegenseitige Verständnis geschaffen.

Verwaltungshilfe/Twinning

Unter Federführung des BAMF (Nürnberg) beteiligt sich die Bundesakademie an einem Twinning Projekt mit der Türkei, das im März 2008 begonnen hat. Ziel dieses Projektes ist der Aufbau einer neuen Asylbehörde, wobei die Bundesakademie die Komponente der Anforderungsanalyse und der professionellen Qualifizierung und Fortbildung der neuen MitarbeiterInnen übernommen hat.

Es ist vorgesehen, die Verwaltungshilfe für die Staaten des früheren Jugoslawiens zu verstärken. Dies wird sowohl in Zusammenarbeit mit der von der EU geförderten Regionalen Schule für öffentliche Verwaltung (RESPA) geschehen als auch durch bilaterale Zusammenarbeit.

Am 1. März 2007 hat die Bundesakademie die Zuständigkeit für die Durchführung des Studiengangs 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 im Bundesministerium des Innern, die Universität Potsdam sowie die Humboldt Universität zu Berlin und auf französischer Seite das Ministère du Budget, des Comptes Publics et 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

Universität 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, anderer EU-Mitgliedstaaten (und Kandidaten), europäischer Organe und Institutionen sowie privatwirtschaftlicher Unternehmen.

Ziel des Studiengangs ist es, die Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten der Teilnehmer zu stärken sowie ihre interkulturellen und Management-Kompetenzen zu fördern. Dies erfolgt durch die praxisbezogene Kombination aus akademischen Bausteinen, Verwaltungspraktikum und Studienreisen.

Der 4. Pilotlehrgang beginnt Anfang Oktober 2008.

V. Führungskräftefortbildung/Verhaltensfortbildung

Mit dem Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ hat die Bundesregierung bereits im September 2006 eine übergreifende Strategie für die weitere Modernisierung der Bundesverwaltung vorgelegt. Den Führungskräften wird bei der Umsetzung dieser Ziele eine herausragende Rolle zugewiesen. Sie müssen sich von traditionellen Strukturen verabschieden und lernen, ergebnis- und wirkungsorientiert zu steuern.

Im Oktober 2007 hat die Bundesregierung mit den Gewerkschaften eine grundlegende Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung zur Förderung von Innovationen, Fortbildung und Führungskräfteentwicklung geschlossen. Danach ist die permanente Weiterqualifizierung von Führungskräften und des Führungsnachwuchses weiter zu intensivieren. Führungskräfte werden zu lebenslangem Lernen und ständiger Fortbildung verpflichtet. Hierzu werden auch erfahrenen und höheren Führungskräften attraktive und anspruchsvolle Fortbildungen angeboten.

Das Bild der Führungskraft wird heute insbesondere durch Managementfähigkeiten geprägt: Kernkompetenzen in den Bereichen Mitarbeiterführung, Gender Mainstreaming, Gesundheitsmanagement, Ressourcenverantwortung, Steuerung der eigenen Organisationseinheit und Gestaltung von Veränderungsprozessen sind unverzichtbar. Moderne Personalführungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, Leistungsbewertungen und Mitarbeitergespräche müssen den Führungsalltag prägen.

Zur Qualifizierung der Führungskräfte bietet die Bundesakademie umfassende Fortbildungen zu allen relevanten Führungsthemen an. Mit der bewährten dreiteiligen Basisfortbildung „Führung kompakt“ werden Nachwuchsführungskräften weiterhin die erforderlichen Kernkompetenzen zur Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben vermittelt. Für erfahrene Führungskräfte werden künftig spezielle Seminare zur Auffrischung ihres Führungswissens angeboten.

Darüber hinaus wird auch in 2009 die Palette der Spezialfortbildungen erweitert:

In neu konzipierten Veranstaltungen werden Führungskräfte auf die Herausforderungen des demographischen Wandels vorbereitet und für ihre besondere Verantwortung für die Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeiter/-innen sensibilisiert.

Für **oberste und obere Führungskräfte** wurden mehrere neue Fortbildungsprodukte entwickelt, um diese 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 und Mitarbeitern/-innen zu erzeugen und Akzeptanz für Veränderungen zu gewinnen.

Die in 2007 gestartete Vortragsreihe für oberste Führungskräfte der Ressorts zu aktuellen gesellschafts- und verwaltungspolitischen Themen wird fortgesetzt. Diesen Führungskräften soll hierdurch eine Plattform geboten werden, um politisch geforderte Innovationsvorhaben ressortübergreifend zu diskutieren und umzusetzen.

Im Zuge der wachsenden Bedeutung von Coaching in der öffentlichen Verwaltung ist auch die Nachfrage sowohl nach Einzelcoachings als auch nach Teamcoachings in den letzten Jahren beständig gestiegen.

Das Coaching stellt dabei keinen Ersatz für herkömmliche Fortbildungsmaßnahmen dar. Als modernes Fortbildungsinstrument bietet es vielmehr eine ergänzende, individuelle Form der professionellen Beratung und Begleitung, insbesondere für Führungskräfte. Es ermöglicht kurzfristige und passgenaue Lösungsansätze für konkrete Problemstellungen.

Die Bundesakademie hat dementsprechend im Jahr 2008 ein **Coachingzentrum** eingerichtet, das Coaching als eigenständiges Leistungsangebot vorsieht und einen einheitlichen hohen Standard von Coaching sicherstellen sowie die Effektivität und Effizienz dieser Maßnahmen gewährleisten soll.

Neben der Führungskräftefortbildung (FÜ) wird das bewährte – und nach wie vor stark nachgefragte - Programm in den Bereichen Kommunikation und Kooperation (KO) und Selbstentwicklung (SE) - insbesondere in Form von Fortbildungsmaßnahmen zu den Themen Arbeitsorganisation, Zeitmanagement, Kommunikation, Konfliktmanagement und Stressprävention - fortgesetzt. Da steigende Anforderungen und wachsender Zeitdruck die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zunehmend prägen, ist dies sachgerecht und geboten.

Ein **Überblick der Verhaltensfortbildungen** von 2007 bis 2009 zeigt, dass die Schwerpunkte wieder in den Bereichen Kommunikation und Führung liegen.

	2007		2008 (Stand April)		Vorläufige Planung 2009	
	Veranstaltungen	Plätze	Veranstaltungen	Plätze	Veranstaltungen	Plätze
KO	91	1328	94	1517	99	1576
SE	25	398	26	348	28	480
FÜ	135	1595	85	1663	87	1648
	251	3321	205	3528	214	3704

Die Zahl der **Sonderveranstaltungen** für einzelne Behörden ist in 2007/2008 im Vergleich zu den Vorjahren - insbesondere durch die hohe Anzahl von Inhouseschulungen zum Thema „Umsetzung der Leistungsbezahlung“ - sehr stark angestiegen. Dies zeigt ein Vergleich zwischen der offenen Seminaristik und den speziell auf die jeweiligen Behördenbedürfnisse zugeschnittenen Sonderveranstaltungen:

	2007		2008 (Stand April)	
	Veranstaltungen	Anteil	Veranstaltungen	Anteil
Offene Veranstaltungen	235	21%	259	38%

Sonderveranstaltungen	890	79%	430	62%
insgesamt	1125	100%	689	100%

VI. Auswahl und Fortbildung für den Aufstieg in den höheren Dienst

Die **Durchführung der Auswahlverfahren** ist in der hierzu erlassenen Richtlinie geregelt (GMBI. 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 (GMBI. 2003 S. 422) festgelegt.

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

	2004	2005	2006	2007	2008*
Anzahl der Auswahlverfahren	11	10	7	8	8*
Anzahl der beteiligten Behörden	21	20	17	15	19*
Anzahl der Bewerber/-innen	74	90	52	47	83*
bestanden	43,2 %	48,9%	59,6%	66,0 %	
nicht bestanden	56,8 %	51,1%	40,4%	34,0 %	

* Stand: 17.04.2008

Im Jahr 2007 begannen 53 Personen ihre Einführungszeit im Rahmen des Aufstiegs und nahmen an den Basislehrgängen der Bundesakademie teil, 2008 ist die Anzahl mit 47 Personen fast gleich geblieben. Insgesamt befinden sich z.Z. 185 Personen in der Fortbildungsphase des Aufstiegsverfahrens.

Die Aufstiegsfortbildung wurde in den letzten Jahren stärker an den Instrumenten des modernen Verwaltungsmanagements ausgerichtet. Neben den zwingend notwendigen juristischen Ausbildungsinhalten werden deshalb den Aufstiegsbewerberinnen und –bewerbern auch Kenntnisse über moderne Organisationsmethoden wie Projekt- und Prozessmanagement vermittelt.

VII. Personalentwicklung

Die Bundesakademie hat im Berichtszeitraum 2007/2008 zahlreiche Behörden bei der Erarbeitung von Personalentwicklungskonzepten bzw. einzelnen Personalentwicklungsinstrumenten deren Umsetzung, Evaluation und Fortschreibung unterstützt. Ein Schwerpunkt bildete dabei die Durchführung einer Vielzahl von Sonderveranstaltungen zu einzelnen Personalentwicklungsthemen.

Parallel zu diesen auf individuelle Behördenbedürfnisse zugeschnittenen Maßnahmen wurde in 2008 das bewährte Seminarangebot zu zentralen Themen und Instrumenten der Personalentwicklung weitergeführt.

Auch in 2009 wird das Leistungsspektrum im Bereich Personalentwicklung in Form von Beratung, Seminaren und Bereitstellung von Fachinformationen unter Berücksichtigung der aktuellen Trends fortgesetzt.

Im Hinblick auf diese aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit der Verwaltungsmodernisierung werden in 2009 die Fortbildungsangebote um sog. Beobachterschulungen für Mitglieder von Personalauswahlkommissionen und um das Thema Gesundheitsmanagement erweitert.

Daneben werden das 3-tägige Grundlagenseminar und das 12-tägige Qualifizierungsprogramm Personalentwicklung mit inhaltlichen Ergänzungen fortgeführt. Außerdem beinhaltet das Programm Seminare zu den Themen Personalauswahl, Vorgesetztenfeedback und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Diese Veranstaltungen vermitteln Personalentwicklern und Personalisten das erforderliche Grundlagenwissen zur Konzeption und Durchführung entsprechender Projekte in ihren Behörden.

Mit dem Workshop „Erfahrungsaustausch Personalentwicklung“ steht ein praxisorientiertes Arbeitsforum für einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch zur Verfügung. Dieser Erfahrungsaustausch wird unterstützt durch verschiedene Broschüren und das auf der Lernplattform der Bundesakademie eingestellte Fachinformationssystem „Personalentwicklung“, in dem Behördendokumente für PE-Verantwortliche hinterlegt sind.

VIII. Neue mediale Lernwege

Die elektronische Lernplattform der Bundesakademie erfreut sich immer größeren Zuspruchs. Nachdem die Möglichkeiten dieser Lernplattform in mehreren Behörden vorgestellt wurden, ist die Zahl der Nutzerinnen und Nutzer inzwischen auf rd. 14.000 gestiegen. Jeden Monat kommen 50 bis 100 Neuanmeldungen hinzu.

Die Lernplattform wird kontinuierlich weiter bestückt. Im Berichtszeitraum sind vor allem eine elektronische Arbeitshilfe zum Zuwendungsrecht und ein Planspiel zum Projektmanagement (Einzelspielerversion) hinzugekommen.

In der 2. Jahreshälfte 2008 werden verschiedene Lernmodule zum Thema Korruptionsprävention konzipiert. Die Programmierung wird voraussichtlich Ende des Jahres 2009 abgeschlossen sein. Des Weiteren wird im Jahr 2009 ein Lernprogramm zur Verfügungstechnik als Vorbereitung für die Einführung von Dokumentenmanagementsystemen produziert. Ferner ist noch eine elektronische Arbeitshilfe zum Vergaberecht geplant.

Neben „klassischem“ E-Learning und Blended Learning setzt die Bundesakademie seit einiger Zeit 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 solcher 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.

Um Synergieeffekte zu erzielen, arbeitet die Bundesakademie im Bereich E-Learning sowohl strategie- als auch projektbezogen eng mit den Ländern zusammen.

IX. Projekt „Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung“

Mitte 2006 ist die Bundesakademie im Rahmen des Regierungsprogramms „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovation“ mit der Durchführung des Projekts „Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung“ beauftragt worden.

Generelles Ziel des Projekts ist die Verbesserung der Planung, Steuerung und Kontrolle der Fortbildungsaktivitäten in der gesamten Bundesverwaltung. Dieses Ziel gliedert sich in mehrere Teil- und Unterziele:

- Ermittlung der künftigen Anforderungen an die dienstliche Fortbildung,
- Überblick über den gegenwärtigen Stand der Fortbildungsarbeit sowie
- Erarbeitung von Vorschlägen
 - + zu inhaltlichen und methodisch-didaktischen Fragen,
 - + zum Einsatz von Evaluations- und Qualitätsmanagementinstrumenten,
 - + zur Entwicklung eines Steuerungskonzepts für die Fortbildungsarbeit,
 - + zur Einführung fortbildungsrelevanter Kennzahlen und
 - + zu Fragen der Organisation, Koordination und Kooperation der Fortbildungsaktivitäten.

Das Projekt wird im letzten Quartal 2008 seinen Abschluss finden.