

# Herausforderungen an Fortbildung im öffentlichen Dienst

Positionspapier der Ständigen Konferenz  
der Innenminister und -senatoren der Länder

vom 01.10.2008

## 1. Ausgangslage

Die Innenministerkonferenz hat am 22. 11.1996 den Bericht „Perspektiven der dienstlichen Fortbildung“ beschlossen (siehe Anlage<sup>1</sup>). Darin wurden - insbesondere vor dem Hintergrund der damaligen Binnenmodernisierung der Verwaltung - gemeinsame Leitlinien für die Weiterentwicklung der Fortbildungskonzeptionen von Bund und Ländern festgelegt<sup>2</sup>. Diese Leitlinien sind im Wesentlichen auch weiterhin gültig. Verschiedene gesellschaftliche Veränderungen haben seitdem zu einem veränderten Verständnis der Rolle des Staates, seiner Aufgaben und Struktur und der Anforderungen an die öffentlichen Verwaltungen geführt.

Ziel des Perspektivpapiers „Herausforderungen an Fortbildung im öffentlichen Dienst“ ist es, unter Berücksichtigung der gegenwärtigen gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen bzw. Entwicklungen die Leitlinien von 1996 fortzuschreiben, strategische Handlungsbedarfe frühzeitig zu erkennen sowie effiziente Lern- und Organisationsstrukturen für Fortbildung zu fördern. Zugleich werden konkrete Empfehlungen zur Berücksichtigung bei der Umsetzung im Bund und in den Ländern ausgesprochen.

## 2. Determinanten der dienstlichen Fortbildung

Folgende Entwicklungen und Einflüsse bestimmen – auch in Wechselbeziehung zueinander - wesentlich die Zukunft des öffentlichen Dienstes in der Bundesrepublik und somit auch die künftige Fortbildung im öffentlichen Dienst:

- (1) Die **technologische Entwicklung**, die den Einsatz modernster IT-Technik und die Einführung von eGovernment auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen ermöglicht, führt zugleich zu einer erheblichen Beschleunigungsdynamik. Fachliche Aufgaben und Prozesse werden ohne IT-Unterstützung nicht mehr realisiert werden. Die Anforderungen an die IT-Kompetenz der Beschäftigten steigen; dies wird nicht ohne Auswirkungen auf die Personalstruktur der öffentlichen Verwaltung bleiben.
- (2) Eine besondere Facette der technologischen Entwicklung ist der **Übergang zur Wissensgesellschaft** mit einer weiter zunehmenden Informationsflut und Verkürzung der „Verfallszeit“ aktuellen Wissens. Die Fähigkeit, sich (vorhandenes und neues) Wissen permanent aktiv erschließen und produktiv anwenden zu können, ist bereits heute eine der wichtigsten Kompetenzen, die von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes erwartet wird.
- (3) Die fortgesetzte **Verwaltungsmodernisierung** mit konkreten Änderungen von Staatsaufgaben, Staatsverständnis und Verwaltungsstrukturen wird sich auf

---

<sup>1</sup> Niederschrift zu TOP 42 der Sitzung der IMK am 22. November 1996.

<sup>2</sup> So unter anderem die Unterscheidung in die Fortbildungsarten ‚Einführungsfortbildung‘, ‚Anpassungsfortbildung‘ und ‚Förderungsfortbildung‘. Damit vermacht ist das Bekenntnis, die dienstliche Fortbildung an sehr unterschiedliche berufliche Situationen und Phasen anzulegen und somit als Instrument der Personalentwicklung (PE) zu begreifen.

Personalstruktur und Anforderungen an das Verwaltungshandeln auswirken. Neben das hoheitliche Handeln treten zunehmend komplexe Formen des Interessenausgleichs und des kooperativen Handelns zwischen Staat und Unternehmen, Institutionen und anderen Partnern, Staat und Bürgern. Dies kann unter dem Begriff der **Governance** zusammengefasst werden.

Technologische Strukturen wie Internetplattformen, fachlich orientierte Datenbanken ermöglichen und befördern neue Formen der direkten Kommunikation und Beteiligung.

- (4) **Die Globalisierung und der Wettbewerb** weltweit operierender Unternehmen lassen einen zunehmenden Wettbewerbsdruck zwischen Ländern und Regionen entstehen und zwingen zu einer veränderten Verwaltungskultur, die auf Dienstleistung und Entbürokratisierung setzt. Eine effiziente, dienstleistungsorientierte Verwaltung wird infolgedessen selbst zum Wettbewerbsfaktor von Ländern und Regionen.
- (5) Die **voranschreitende Europäische Integration**, die zunehmende Durchdringung mit europäischen Rechtsvorschriften, die Einflussnahme von Ländern und Regionen auf europäischer Ebene und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit erfordern zunehmend europarechtliche, -politische und interkulturelle Kompetenzen in Politik und Verwaltung. Europaweite Ausschreibungen und die Europäische Dienstleistungsrichtlinie seien beispielhaft als Ausdruck dieser Entwicklungen genannt. Die Verknüpfung zur Governance-Kompetenz ergibt sich unmittelbar.
- (6) Der **Bologna-Prozess** als Ausfluss der Europäisierung bzw. Globalisierung (zunächst) des Hochschulwesens führt letztendlich zu einer Auflösung der klaren Grenzziehung zwischen beruflicher Erstausbildung, Hochschulausbildung und dienstlicher Fort- und Weiterbildung. Vor dem Hintergrund des Erhalts der lebenslangen Employability der Beschäftigten führt dies zu einem faktischen Bedeutungszuwachs für die dienstliche Fortbildung, die diesen nachvollziehen muss, will der öffentliche Dienst konkurrenzfähig bleiben.
- (7) Eine besondere Herausforderung stellt auch die **demografische Entwicklung** mit Auswirkungen auf die Personalgewinnung durch verstärkte Konkurrenzsituationen auf dem Arbeitsmarkt bei den qualifizierten Berufseinsteigern sowie auf den Personalbestand durch zunehmende **Alterung** der Beschäftigten dar. Eine weitere, noch nicht ausreichend bedachte Wirkung ergibt sich auch aus den von der öffentlichen Verwaltung künftig zu erbringenden Dienstleistungen und den damit ggf. verbundenen (veränderten) Personalbedarfen.

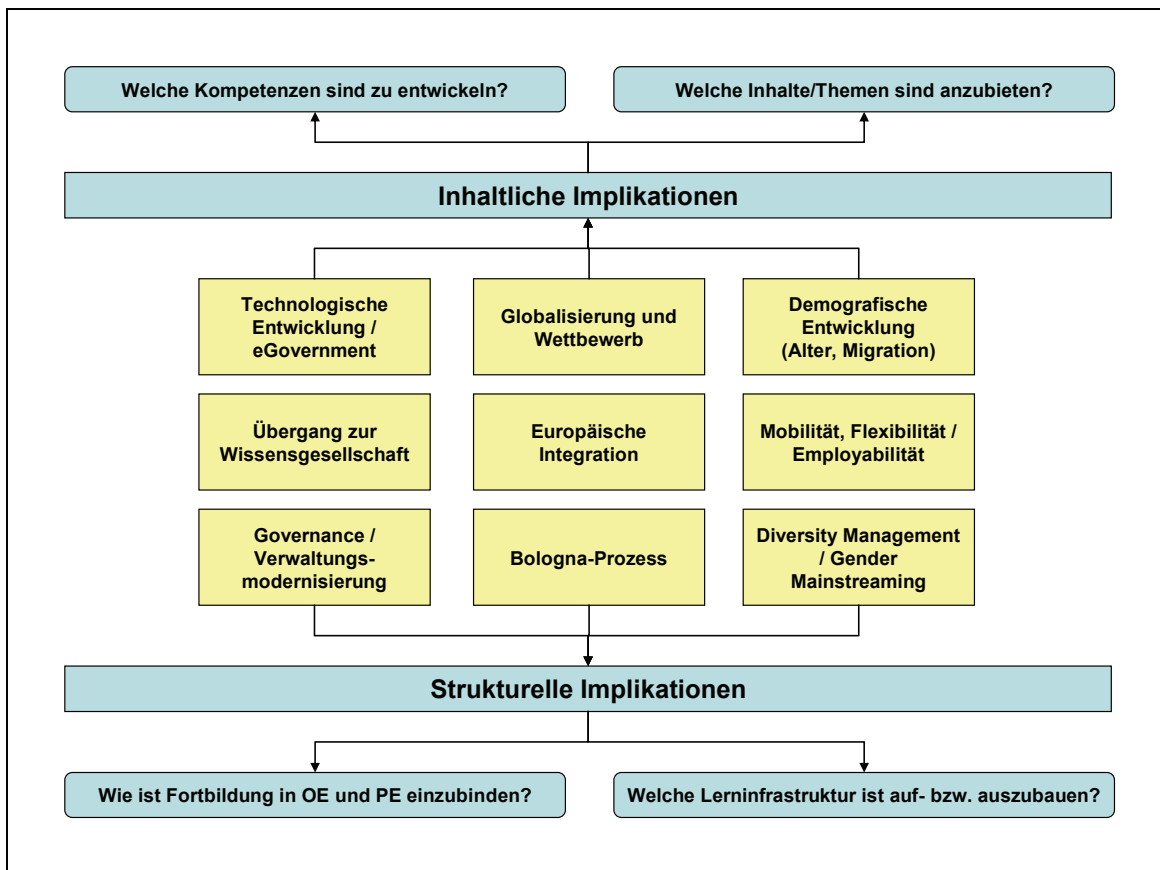
Gleiches gilt für die anhaltende **Migration** mit veränderten fachlichen Anforderungen an die öffentliche Verwaltung, erhöhten Anforderungen an die sprachliche und kulturelle Kompetenz der Beschäftigten und ggf. anderen bzw. zusätzlichen Dienstleistungen.

- (8) Auf **Mobilitäts- und Flexibilitätswünsche** der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger, vor allem der Fachhochschul- und Hochschulabsolventinnen und -absolventen, mit entsprechenden Erwartungen und Anforderungen an künftige Strukturen und

Aufgabeninhalte der öffentlichen Verwaltung gilt es angemessen reagieren zu können; gleichzeitig steht der Erhalt der **Employabilität** (Sicherung der Beschäftigung) im Vordergrund personalentwicklerischer Maßnahmen.

- (9) Neben diesen eher exogen bedingten Entwicklungen beeinflusst die Einführung des **Gender Mainstreaming** die Konzeption der Fortbildung im öffentlichen Dienst grundlegend. Organisation und inhaltliche Gestaltung der Fortbildung für die vielen unterschiedlichen Zielgruppen wird zukünftig maßgeblich von der Einbeziehung von Gender-Aspekten geprägt. Es gilt, die Fortbildung formal und konzeptionell gleichstellungsorientiert zu gestalten.

Über diesen Ansatz hinausgehend werden in den öffentlichen Verwaltungen zunehmend Ansätze des **Diversity Managements** (Stärkung der Vielfalt) diskutiert und eingeführt.



Übersicht 1: Determinanten der dienstlichen Fortbildung und Implikationen

Prinzipiell zieht jede der hier genannten Entwicklungen und Einflüsse sowohl **inhaltliche** als auch **strukturelle Implikationen** für die Gestaltung von Fortbildung im öffentlichen Dienst nach sich, die in **vier zentralen Leitfragen** gebündelt werden können:

- Welche **(Kern-)Kompetenzen** der Beschäftigten sind zu entwickeln?
- Welche **Inhalte/Themen** sind von der dienstlichen Fortbildung anzubieten?

- Wie kann Fortbildung (stärker) in Organisationsentwicklung sowie in individuelle bzw. zielgruppenadäquate Personalentwicklung eingebunden werden?
- Welche Lerninfrastruktur ist auf- bzw. auszubauen? Welche Lernwege und Lernformen sind anzubieten?

Die oben stehende Übersicht verdeutlicht den bisher dargestellten Zusammenhang.

### **3. Folgen für die dienstliche Fortbildung**

Die öffentliche Verwaltung hat in den vergangenen Jahren in unterschiedlicher Intensität und Tiefe auf die sich abzeichnenden Herausforderungen reagiert, dabei notwendige Instrumente und Methoden zur kontinuierlichen Personalentwicklung konzipiert, jedoch unterschiedlich umgesetzt. Die dienstliche Fortbildung ist hierbei bislang nicht in einen konzeptuellen Rahmen gestellt worden, der auf einem gemeinsamen Verständnis der Länder und des Bundes beruht.

Die folgenden Handlungsleitlinien sollen einen Beitrag für die Weiterentwicklung der dienstlichen Fortbildung leisten.

#### **3.1 Inhaltliche Implikationen - Fortbildungsschwerpunkte**

##### **Handlungsleitlinie 1: Auf Entwicklung der Schlüsselkompetenzen setzen**

In Anlehnung an die von der OECD in Auftrag gegebenen Studie zur Identifizierung von Schlüsselkompetenzen<sup>3</sup> ist auch in der dienstlichen Fortbildung im Kern auf die Förderung und Entwicklung von drei Schlüsselkompetenzen zu setzen:

- Die Fähigkeit, Medien und Mittel (z. B. Sprache, Technologie) interaktiv anwenden zu können, d.h. für sich selbst und die betrieblichen Belange und Prozesse nutzbar zu machen. (Im allgemeinen Sprachgebrauch wird dies verkürzt als „Methodenkompetenz“ oder auch als „Selbstlernkompetenz“ bezeichnet.)
- Die Fähigkeit, in sozial und kulturell heterogenen Gruppen interagieren sowie Kommunikations- und Kooperationsprozesse steuern zu können („soziale Kompetenz“ oder „kommunikative Kompetenz“).
- Die Fähigkeit, in unterschiedlichen beruflichen Kontexten eigenständig handeln zu können und für sein Handeln Verantwortung zu übernehmen.

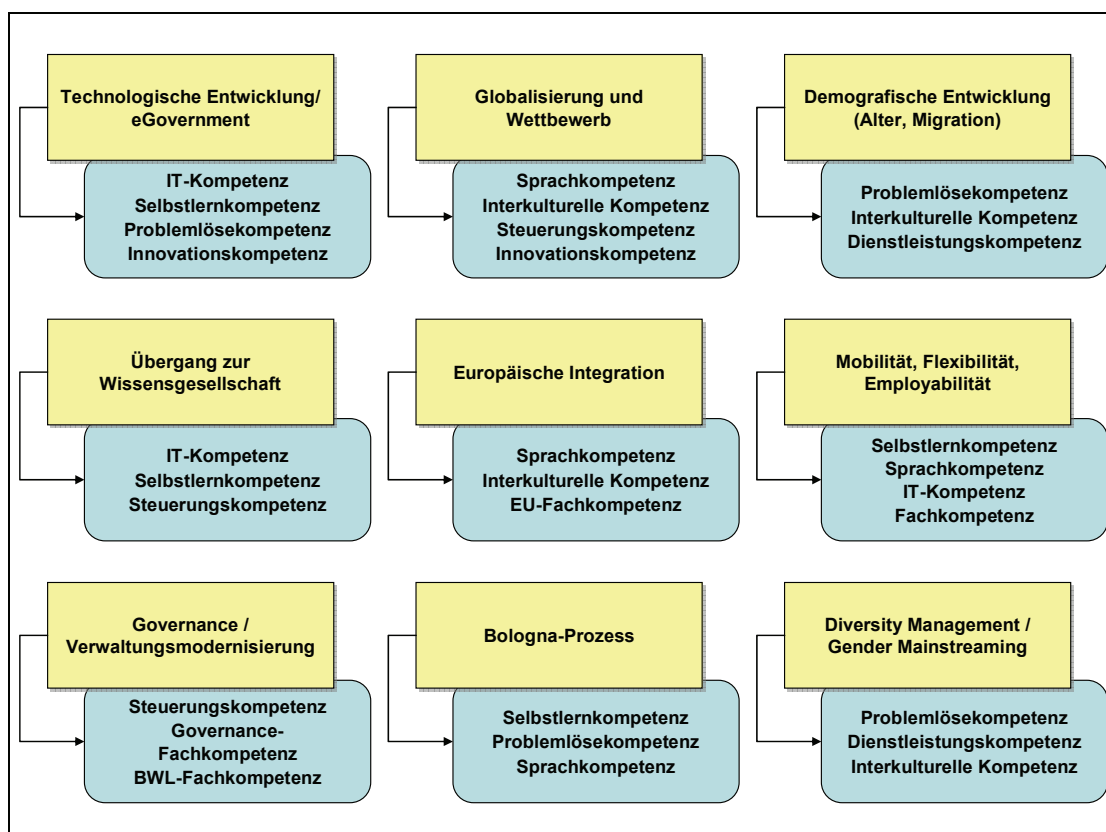
---

<sup>3</sup> Rychen D.S. & Salganik L.H. (Hrsg.), Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society, Schlussbericht 2003

## Handlungsleitlinie 2: Themenschwerpunkte und Kompetenzanforderungen stärker aus den Zukunftsanforderungen ableiten

Ein Vergleich der Angebote der Länder (über die verschiedenen Fortbildungsakademien und anderen Fortbildungsträgern) und des Bundes [über die Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung (BAköV)] zeigt grundsätzlich eine hohe thematische Übereinstimmung. In klassischen Seminarangeboten, aber auch zunehmend in Workshops, Coachings, Expertenforen usw. wird ein breites und stark ausdifferenziertes Themenspektrum angeboten. Zudem stehen die von der dienstlichen Fortbildung angebotenen unterschiedlichen Themen häufig unverbunden nebeneinander. Der Erwerb eines bestimmten (fachlichen) Wissens hat tendenziell immer noch Vorrang vor der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen.

Auch wenn die Notwendigkeit besteht, ein stark ausdifferenziertes Themenspektrum in der dienstlichen Fortbildung **im Bedarfsfall** anzubieten, sind Fortbildungskonzepte stärker als bisher auf die wesentlichen Zukunftsanforderungen auszurichten. Bezogen auf die in Übersicht 1 dargestellten Entwicklungen und Einflüsse können exemplarisch folgende Kompetenzanforderungen zugeordnet werden:



### Übersicht 2 Zukunfts- und Kompetenzanforderungen<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Die hier gewählten Begrifflichkeiten sind exemplarisch zu verstehen. Sie sind nicht überschneidungsfrei, können jedoch inhaltlich grundsätzlich auf die drei Schlüsselkompetenzen zurückgeführt werden.

### **3.2 Strukturelle Implikationen**

Die strukturellen Implikationen werden mehr noch als die inhaltlichen Implikationen Effizienz und Organisation der dienstlichen Fortbildung verändern.

#### **Handlungsleitlinie 3: Folgen des Bologna-Prozesses im Hochschulwesen abschätzen, Bologna-Prozess auf die dienstliche Fortbildung übertragen**

Strukturell sind die stärksten Auswirkungen auf die dienstliche Fortbildung durch den Bologna-Prozess zu erwarten.

Die Orientierung auch hier auf den „Kompetenzbegriff“, die Modularisierung von Lerninhalten und die Konzentration der Hochschulsysteme, den Berufseinstieg und die ersten Berufsjahre für die Absolventinnen und Absolventen zu ermöglichen, erhöht deutlich die Bedeutung der dienstlichen Fortbildung und berufsbegleitenden Qualifizierung (im Sinne des „Lebenslangen Lernens“).

Soweit für Laufbahnen des gehobenen und höheren nichttechnischen Dienstes der allgemeinen Verwaltung, die nach den beamtenrechtlichen Vorschriften ein Hochschulstudium voraussetzen, eine Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse erfolgt, ist diese Umstellung deshalb in die Neuausrichtung der entsprechenden Fortbildungskonzeption einzubeziehen.

Die im Zuge des Bologna-Prozesses erforderliche Neuorganisation des europäischen Hochschulwesens bietet aber auch die Möglichkeit, die Vielfalt der möglichen grundständigen, konsekutiven und weiterbildenden Bachelor- und Masterstudiengänge an Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten für Einstiegs-, Aufstiegs- und Weiterbildungskonzepte in der öffentlichen Verwaltung zu nutzen.

Neben der Anforderung, die Anschlussfähigkeit von (Hochschul-)Ausbildung und dienstlicher Fortbildung sicherzustellen, sind die strukturellen Gestaltungsmerkmale des Bologna-Prozesses (Standardisierung, Modularisierung, Anerkennungs- und Bewertungssysteme) auf die dienstliche Fortbildung zu übertragen.

#### **Handlungsleitlinie 4: Fortbildung mit dem Eintritt in den öffentlichen Dienst beginnen**

Unabhängig von der jeweiligen Einstiegsqualifikation der Beschäftigten ist bereits mit dem Eintritt in den öffentlichen Dienst ein an der Fachlichkeit und den übrigen Kompetenzanforderungen des Aufgabengebietes orientiertes Soll-/Ist-Anforderungsprofil zu entwickeln und fortzuschreiben, das die Grundlage für ein individuelles Fortbildungsprogramm bildet. Zugleich bietet die hieraus abgeleitete Einführungsqualifizierung die Möglichkeit, neben der Arbeit in vorhandenen Strukturen, sich bereits frühzeitig in Netzwerken zu entwickeln.

Das hierbei zugrunde gelegte Anforderungsprofil ist dabei auch am Bedarf der Gesamtorganisation auszurichten, um aufgabenbereichsübergreifende Mobilität und Flexibilität frühzeitig sicherzustellen.

Diese Anforderung gilt in besonderem Maße für berufliche Quereinsteiger, die ggf. andere (weniger breit angelegte) Einstiegsqualifikationen nachweisen.

#### **Handlungsleitlinie 5: Kompetenzentwicklung und Kompetenzerhalt sind während des gesamten Berufslebens zu leisten**

Wissen und Kompetenz der Beschäftigten sind die entscheidenden Faktoren für die Qualität der öffentlichen Verwaltung. Angesichts zunehmend dynamischer Veränderungsprozesse sowie der Umstellung der Ausbildungssysteme im Rahmen des Bologna-Prozesses bedürfen Ausbildungswissen und Berufserfahrung immer früher und häufiger der Aktualisierung und Ergänzung. Auch die aktive Verknüpfung von Ausbildungs- und Erfahrungswissen spielt eine immer größere Rolle. Der dienstlichen Fortbildung in Form einer kontinuierlichen berufsbegleitenden Qualifizierung kommt daher wachsende Bedeutung zu. Ein qualitativ hochwertiges und bedarfsorientiertes Aus- und Fortbildungsangebot eröffnet den Beschäftigten neue Perspektiven und ist damit zugleich ein wesentlicher Faktor für deren Arbeitszufriedenheit, Innovations- und Leistungsbereitschaft.

Im Vordergrund steht nicht mehr die Erlangung einer Berufsfertigkeit durch eine qualifizierte (Hochschul-)Ausbildung, die dann durch Berufserfahrung vertieft und entwickelt sowie durch gezielte Fachfortbildung auf den jeweils aktuellen Stand gebracht wird. Vielmehr gewinnt die Erlangung bzw. der Erhalt beruflicher Handlungsfähigkeit zunehmend an Bedeutung. Deshalb ist es für ein nachhaltig wirkendes Konzept des „Lebenslangen Lernens“ von entscheidender Bedeutung, ob es im Arbeitsleben gelingt, eine Lernkultur zu entwickeln, in der Veränderungsprozesse als gestaltbare (Selbst-)Lernprozesse wahrgenommen werden. Hierfür ist es notwendig, dass vor allem Führungskräfte als Promotoren einer lernförderlichen Organisationskultur, aber auch alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes Lernkompetenzen erwerben und durch ständige Anwendung erhalten und vertiefen.

#### **Handlungsleitlinie 6: Einführung einer Fortbildungspflicht prüfen**

Gewinnt die dienstliche Fortbildung faktisch immer mehr an Bedeutung, ist vor diesem Hintergrund zu überprüfen, ob Fortbildung stärker als bisher als Pflichtfortbildung zu organisieren ist, da die Bereitschaft zur Qualifizierung im öffentlichen Sektor - anders als in weiten Teilen der Privatwirtschaft - nicht zwingend als Selbstverständlichkeit verstanden wird.

Nach kursorischer Sichtung fehlt bundesweit auf der rechtlichen Ebene für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes eine vorbehaltlose Pflicht zur Wahrnehmung von Fortbildungsmaßnahmen.

Allerdings ist in den letzten Jahren die Tendenz erkennbar, insbesondere bei Führungskräften nicht nur als Maßnahme der individuellen Personalentwicklung, sondern zur gezielten Unterstützung der Modernisierung der Verwaltung eine Fortbildungspflicht festzuschreiben. Des Weiteren sind Leitbilder und Zielvereinbarungen in Form von Kollektivvereinbarungen ein sinnvolles Mittel zur Bestimmung der Fortbildungspflicht sowie zur Festlegung verbindlicher Rahmenregelungen für die Fort- und Weiterbildung. Die gleiche letztendliche Wirkung kann durch Kabinettsbeschlüsse herbeigeführt werden. Nur die



Einführung und unbedingte Durchsetzung einer Fortbildungspflicht für alle öffentlich Bediensteten schafft - unabhängig von der Festlegungsmethode - Handlungssicherheit sowohl für den öffentlichen Arbeitgeber und Dienstherrn als auch für die Beschäftigten. Sie garantiert, dass ein Mindestmaß an Fortbildung trotz Rahmenbedingungen wie Umstrukturierungen, Arbeitsverdichtung, Personalknappheit, älter werdende Personalkörper und begrenzte Finanzmittelverfügbarkeit wahrgenommen wird.

#### **Handlungsleitlinie 7: Fortbildung stärker in die Organisations- und Personalentwicklung integrieren, Fortbildungsansätze zielgruppengerecht diversifizieren**

Der Nutzen dienstlicher Fortbildung hängt entscheidend davon ab, dass Fortbildung systematisch und verbindlich als Teil von Organisationsentwicklung und der individuellen Personalentwicklung der Beschäftigten betrieben wird. Führungskräften kommt diesbezüglich besondere Verantwortung im Rahmen ihrer Führungsaufgaben zu. Die Aus- und Fortbildungsmaßnahmen werden so auf die spezifischen Anforderungen an die Beschäftigten ausgerichtet. Der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gender- und Diversity Management-Ansätzen ist dabei durch entsprechende inhaltliche und organisatorische Ausgestaltungen von Fortbildungsangeboten Rechnung zu tragen.

Die Gestaltung der dienstlichen Fortbildung steht hierbei in einem Spannungsfeld zwischen zunehmender Individualisierung und Differenzierung von Fortbildung einerseits und der Notwendigkeit, übergreifende Standards zu definieren.

Aufgrund der erforderlichen Mobilität und Flexibilität der Beschäftigten ist daneben deren Verwendungsbreite und der Kompetenz zu einer schnellen Einarbeitung in neue Aufgabenbereiche ein hoher Stellenwert beizumessen.

Hierbei ist auch zu berücksichtigen, dass die permanente Veränderung von Verwaltungs- und Personalstrukturen durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen insbesondere von Führungskräften vorbereitet und begleitet werden muss, die die Beschäftigten befähigen, die Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld aktiv mit zu gestalten.

#### **Handlungsleitlinie 8: Chancen einer neuen Lerninfrastruktur nutzen**

Die durch die Potenziale des eLearning und die Einbeziehung des Internets mögliche Überwindung räumlicher und zeitlicher Grenzen sollte den Anstoß zur kritischen Sichtung der bestehenden Schulungsformen und der Verfügbarkeit von Bildungs-Know-how geben.

IT-unterstützte Lernprozesse, wie das eLearning, eröffnen neue Möglichkeiten der Lernorganisation. So kann etwa das Lernen am eigenen Arbeitsplatz durch in die Praxis integrierte Theorieelemente und/oder multimediale Arbeitshilfen kontinuierlich begleitet werden.

Es können Fortbildungsveranstaltungen als Online-Kurse entwickelt und angeboten werden, in denen zeitversetzt arbeitende Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die in professionell moderierten Lerngruppen zusammengefasst werden, bestimmte Themenfelder gemeinsam bearbeiten. Auch das Konzept des „blended learning“ bietet noch nicht ausgeschöpfte Chancen für die dienstliche Fortbildung. Der systematische Wechsel zwischen eLearning

und Präsenzveranstaltungen ermöglicht eine bessere inhaltliche Vorbereitung auf Präsenzveranstaltungen sowie deren systematische Nachbereitung. Dies stärkt die Homogenität von Lerngruppen und fördert den Lerntransfer.

Des Weiteren könnten Beschäftigte in eigener Verantwortung ressort- oder vielleicht auch länderübergreifend Netzwerke auch zu Lernzwecken bilden. Durch die Einrichtung von Führungszirkeln oder auch festen Lerngruppen, die über einen längeren Zeitraum gemeinsam Fortbildungsveranstaltungen besuchen, würde beispielsweise die Bildung von Netzwerken angestoßen.

Um in der Verwaltung vorhandenes Wissen stärker nutzbar zu machen, bietet sich das „peer group learning“ an, das durch eine geschickte didaktische Arbeitsteilung zwischen externen Fachexperten und Praktikern die Lerninhalte im Tandem vermittelt.

Darüber hinaus werden die lernenden Beschäftigten ihre einseitige Rolle als „Konsument“ vorgefertigter Inhalte von Fortbildung zunehmend aufgeben (müssen) und ihre Fortbildung aktiver und selbstverantwortlicher gestalten. Dazu werden Organisationsstrukturen zu schaffen sein, die Wissen, wo immer es angesiedelt sein mag und wann immer es erworben werden soll, breit verfügbar macht und in Lernprozesse einbezieht. Flankiert werden müsste dies durch gezielte Angebote, gegebenenfalls die Kompetenz zu selbstverantwortlichem, technikerunterstütztem Lernen zu erwerben.

#### **Handlungsleitlinie 9: Individuelle Lernwege anerkennen**

Neben dem formalen Lernen, das in der Regel in Lernorganisationen (Schulen, Hochschulen, Weiterbildungsinstitutionen etc.) durch professionelle Lernbegleiter (Lehrer, Dozenten etc.) und ein Curriculum strukturiert und oftmals auf den Erwerb formaler Qualifikationen ausgerichtet ist, entfalten in zunehmendem Maß auch das non-formale und das informelle Lernen im Gesamtzusammenhang des lebenslangen Lernens Wirkung. Non-formales Lernen setzt eine Lernabsicht voraus, wählt aber andere als traditionelle Bildungswege: Netzwerke, Teambildungsmaßnahmen, Erfahrungsaustausch, Learner-Communities sind Beispiele für non-formale Lernprozesse, die bereits heute von der dienstlichen Fortbildung angeboten bzw. unterstützt werden. Informelle Lernprozesse dagegen laufen gewissermaßen nebenbei ab, sind nicht intentional und in der Regel ungeplant.

Die Anerkennung informeller Lernprozesse für den Kompetenzerwerb (z.B. Kindererziehung während der Elternzeit oder ehrenamtliches Engagement als „informelle Fortbildung“ zur Vertiefung sozialer Kompetenzen wie etwa Konfliktfähigkeit oder Teamfähigkeit) erweitert den Fokus für die dienstliche Fortbildung. Allerdings könnte hier problematisch sein, dass die Anerkennung informeller Lernprozesse kaum regelungsfähig ist und gegebenenfalls unberechtigte Erwartungen weckt. Im Hochschulbereich werden informelle Lernprozesse bereits über Assessments erfasst und von Kommissionen bewertet. Inwieweit solche Anerkennungsformen auf die dienstliche Fortbildung übertragbar sind, ist zurzeit offen.

#### **Handlungsleitlinie 10: Qualitätsstandards setzen, Controlling durchführen, Finanzausstattung sicherstellen**

Die wachsende Bedeutung von lebenslanger berufsbegleitender Fortbildung hat zu einem erhöhten Qualitätsanspruch der Kundinnen und Kunden von Fortbildungseinrichtungen geführt. Vor diesem Hintergrund gewinnen Qualitätsmanagement und Controlling in Fortbildungseinrichtungen bundesweit seit einigen Jahren einen immer größeren Stellenwert. Die Bildungseinrichtungen des öffentlichen Dienstes sollten sich dieser Thematik offensiv widmen und an europa- und weltweit anerkannten Standards und Zertifizierungsverfahren orientieren.

Entscheidendes Element für die Qualitätssicherung und die Akzeptanz für Fortbildungsangebote ist die Entwicklung eines Controllings, das die Erfolge und den praktischen Nutzen von Fortbildungen transparent und bewertbar macht. Auch die Vernetzung von Fortbildungscontrolling und Personalentwicklungskonzepten muss in diesem Zusammenhang vorangetrieben werden. Um dem Kostendruck, der auch auf der Fortbildung und deren Institutionen lastet, Rechnung tragen zu können, ist es erforderlich, eine effektive und effiziente Leistungserbringung in der Fortbildung darzustellen.

Eine Verständigung auf gemeinsame Qualitätsstandards und Kennzahlen in der dienstlichen Fortbildung würde auf Länderebene ein Benchmarking ermöglichen und über den so erzeugten Wettbewerb eine produktive Diskussion erzeugen.

Im Übrigen ist ein von den Dienstherren und Auftraggebern akzeptiertes Leistungs- und Finanzcontrolling im Bereich der dienstlichen Fortbildung Voraussetzung, um die Angemessenheit der Finanzausstattung der Träger der dienstlichen Fortbildung zu bewerten.

Ein Bedeutungszuwachs der dienstlichen Fortbildung ist nicht zum „Nulltarif“ zu haben; andererseits sind die Bildungsträger gehalten ihren Mitteleinsatz unter quantitativen und qualitativen Aspekten zu legitimieren.

#### **4. Empfehlungen zur Berücksichtigung bei der Umsetzung in den Ländern und im Bund**

Die nachfolgenden Empfehlungen für die Fortbildung im öffentlichen Dienst sollen in den Ländern und im Bund bei der Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstrechts berücksichtigt werden:

- **Weiterentwicklung dienstrechtlicher Vorschriften** (Beamtenrecht und Tarifrecht) zur Steigerung von Akzeptanz und Verbindlichkeit der dienstbezogenen Fortbildung als integrierter Bestandteil einer kontinuierlichen Organisations- und Personalentwicklung.
- **Entwicklung gemeinsamer Qualitätsstandards und Kennzahlen** als Voraussetzung für ein länderübergreifendes Benchmarking.

- **Entwicklung vergleichbarer Standards für Zugangsberechtigungen/-voraussetzungen** für die einzelnen Funktionsebenen des Verwaltungsdienstes als Grundlage für die Weiterentwicklung des Tarifrechts (Qualitätssicherung in der Berufsbildung für den Bereich des öffentlichen Dienstes).
- **Vereinbarung von Grundsätzen über die Gleichwertigkeit von Laufbahnbefähigungen im allgemeinen Verwaltungsdienst** zur qualitätsgesicherten Gewährleistung der gegenseitigen Anerkennung von Laufbahnbefähigungen.