



# Mitteilung

## über die Querschnittsprüfung

der Organisation der Fortbildung in der  
mittelbaren Bundesverwaltung sowie  
bei institutionell vom Bund geförder-  
ten Einrichtungen und Zuwendungs-  
empfängern

Gz.: VII 5 - 2005 - 1150

Bonn, den 13. Juli 2007

| <b>Inhaltsverzeichnis</b> |                                                                           | <b>Seite</b> |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>0</b>                  | <b>Zusammenfassung</b>                                                    | <b>3</b>     |
| <b>1</b>                  | <b>Gegenstand, Umfang und Ziel der Prüfung</b>                            | <b>6</b>     |
| <b>2</b>                  | <b>Fortbildungskonzeption</b>                                             | <b>7</b>     |
| <b>3</b>                  | <b>Wahrnehmung der Fortbildungsaufgaben</b>                               | <b>10</b>    |
| <b>4</b>                  | <b>Bedarfsermittlung</b>                                                  | <b>12</b>    |
| <b>5</b>                  | <b>Bedarfsplanung</b>                                                     | <b>16</b>    |
| <b>6</b>                  | <b>Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern</b>                      | <b>17</b>    |
| <b>7</b>                  | <b>Beteiligung der Personalvertretung und Gleichstellungsbeauftragten</b> | <b>19</b>    |
| <b>8</b>                  | <b>Durchführen von Fortbildungsmaßnahmen</b>                              | <b>21</b>    |
| <b>9</b>                  | <b>Evaluierung</b>                                                        | <b>24</b>    |
| <b>10</b>                 | <b>IT-Unterstützung</b>                                                   | <b>28</b>    |
| <b>11</b>                 | <b>Schlussbetrachtung</b>                                                 | <b>31</b>    |

## 0 Zusammenfassung

Der Bundesrechnungshof hat querschnittlich die Organisation der Fortbildung in der mittelbaren Bundesverwaltung sowie bei institutionell vom Bund geförderten Einrichtungen und Zuwendungsempfängern geprüft. Hierzu hat er örtliche Erhebungen bei sieben Stellen durchgeführt.

### 0.1 Feststellungen

- Vielfach hatten die geprüften Stellen keine, keine tragfähigen oder keine aktuellen Fortbildungskonzepte. Vorhandene Konzepte wurden in der Praxis z. T. nicht beachtet. (Tz. 2)
- Eindeutige und messbare Ziele für die Fortbildung und deren Organisation waren kaum definiert. (Tzn. 2 und 3)
- Die Fortbildungsbereiche waren häufig nur „verwaltend“ tätig. Nur wenige planten und steuerten die Fortbildung aktiv. Aufgaben, Strukturen und Geschäftsprozesse waren häufig nicht klar und eindeutig geregelt. (Tz. 3)
- Die Bedarfsermittlung überließen die Fortbildungsbereiche nicht selten vollständig den Fachbereichen. Vorgaben, Regeln und Hilfsmittel für einen Abgleich zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und der Qualifikation des/der Arbeitsplatzinhabers/-in fehlten zumeist. (Tz. 4)
- Eine mittel- bis langfristige Fortbildungsplanung führte keine der geprüften Stellen durch. (Tz. 5)
- Die Mitarbeiterauswahl war nicht immer eindeutig geregelt und sah z. T. unnötig viele Beteiligte vor. (Tz. 6)
- Die Beteiligung der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten waren teilweise zu aufwendig. (Tz. 7)
- Die geprüften Stellen hatten ihr Fortbildungsangebot teilweise nicht eindeutig definiert. Interne Schulungen führten sie häufig mit eigenen Dozenten durch, ohne hierzu Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen anzustellen. Die Möglichkeit, mit anderen Einrichtungen in der Fortbildung zusammenzuarbeiten, nutzten die geprüften Stellen nur eingeschränkt. (Tz. 8)

- Die Evaluierung beschränkte sich fast ausschließlich darauf, Seminare von den Teilnehmenden bewerten zu lassen. Mehrere Stellen werteten die Fragebögen nicht oder nicht systematisch aus. Weitergehende Evaluierungsansätze i. S. eines Fortbildungscontrollings verfolgte kaum eine Stelle. (Tz. 9)
- Der IT-Einsatz im Fortbildungsbereich war uneinheitlich und vielfach unwirtschaftlich. Die geprüften Stellen nahmen die Fortbildungsaufgaben z. T. noch auf der Grundlage von Papierakten, Karteikarten und Listen wahr oder sie setzten unterstützend mehrere, voneinander unabhängige Datenbanksysteme ein. Teilweise blieben Fortbildungsmodule von Personalverwaltungssystemen vollständig ungenutzt. (Tz. 10)

## 0.2 Empfehlungen

Voraussetzung für eine erfolgreiche Fortbildung und wirtschaftliche Wahrnehmung der Fortbildungsaufgaben sind praxistaugliche Fortbildungskonzepte. Bei der Entwicklung solcher Konzepte bzw. der Durchführung der Fortbildung empfiehlt der Bundesrechnungshof

- eindeutige und messbare Ziele für die Fortbildung und deren Organisation zu definieren (Tzn. 2 und 3),
- den Fortbildungsbedarf genau zu untersuchen (Tz. 2),
- die Aufgaben, Strukturen und Geschäftsprozesse im Fortbildungsbereich zu analysieren und zu optimieren (Tz. 3),
- die Fortbildungsbereiche so aufzustellen, dass sie die Fortbildung aktiver planen und steuern können und z. B. die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs nicht vollständig den Fachbereichen überlassen (Tz. 4),
- eine mittel- bis langfristige, an den strategischen Zielen der jeweiligen Einrichtung ausgerichtete Fortbildungsplanung vorzunehmen (Tz. 5),
- die Verfahren der Mitarbeiterauswahl und der Beteiligung der Interessenvertretungen wenig aufwendig zu gestalten (Tzn. 6 und 7),
- vor der Entscheidung über die Art der Durchführung von Fortbildungen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchzuführen (Tz. 8),
- Angebote der Anbieter von Fortbildungsleistungen in der Bundesverwaltung verstärkt zu nutzen und mit anderen Einrichtungen zu kooperieren (Tz. 8),

- die Evaluierungsmaßnahmen i. S. eines Fortbildungscontrollings auszubauen (Tz. 9) sowie
- Entscheidungen über den IT-Einsatz im Fortbildungsbereich auf der Grundlage optimierter Geschäftsprozesse zu treffen (Tz. 10).

0.3 Das Bundesministerium des Innern (Bundesministerium) hat den Empfehlungen des Bundesrechnungshofes grundsätzlich zugestimmt. Diese Empfehlungen seien auch für den Bereich der unmittelbaren Bundesverwaltung nützlich. Das im Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ eingestellte Projekt „Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung“ habe deshalb zum Ziel, entsprechende Konzepte zu entwickeln.

Das Bundesministerium hat darüber hinaus darauf hingewiesen, dass die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (Bundesakademie) grundsätzlich bereit sei, sich im Rahmen ihrer Ressourcen stärker der mittelbaren Bundesverwaltung zu öffnen und dieser deutlich mehr Fortbildung als bisher anzubieten. Dies sei allerdings nur entgeltlich möglich, da die der Bundesakademie zugewiesenen operativen Mittel nur für die Bundesbediensteten bestimmt seien, deren Personalkosten im Bundeshaushalt etatisiert sind.

## 1 Gegenstand, Umfang und Ziel der Prüfung

Eine zentrale personalwirtschaftliche Querschnittsaufgabe der unmittelbaren und der mittelbaren Bundesverwaltung ist, das eigene Personal fortzubilden. Die Fortbildung ist Instrument der Personalplanung und -entwicklung und soll dazu dienen, Mitarbeiter/-innen mit Fähigkeiten und Fertigkeiten auszustatten, bestimmte Aufgaben jetzt und künftig in vorgegebener Qualität erfüllen zu können.

Bei einem rückläufigen Personalbestand, z. B. durch Stelleneinsparungen aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen oder gesetzgeberischen Vorgaben, werden neue Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen gestellt. In den vergangenen Jahren ist eine Verkürzung der Innovationszyklen – nicht nur im Bereich der IT, sondern auch im Bereich der politischen Regelungsinhalte – feststellbar. Die Behörden und Einrichtungen des Bundes sind deshalb gefordert, neben einer zielgerichteten Gewinnung von ausgebildetem Personal, eine über die Erstausbildung hinausgehende regelmäßige Fortbildung zu gewährleisten, um eine sachgerechte Aufgabenerfüllung dauerhaft sicher zu stellen.

Wir haben in einer Querschnittsprüfung die Organisation der Fortbildung bei Einrichtungen der mittelbaren Bundesverwaltung sowie bei institutionell vom Bund geförderten Einrichtungen und Zuwendungsempfängern geprüft. Ziel der Prüfung war es, die Aufbau- und Ablauforganisation in verschiedenen Einrichtungen zu erfassen und zu bewerten. Mit dieser Prüfungsmitteilung wollen wir Schwachstellen aufzeigen, auf Optimierungspotenziale hinweisen und nachahmenswerte Lösungen empfehlen.

Für die örtlichen Erhebungen haben wir sieben Einrichtungen ausgewählt. Um möglichst aussagekräftige Querschnittserkenntnisse zu erhalten, haben wir gezielt verschiedene Ressortbereiche, Einrichtungen mit unterschiedlichen Fachaufgaben und unterschiedlicher Größe<sup>1</sup> einbezogen.

In den von uns geprüften Stellen waren im Jahre 2005 mehr als 22 000 Beschäftigte und damit mögliche Adressaten von Fortbildungsmaßnahmen tätig. Insgesamt sind in den Einrichtungen des „mittelbaren öffentlichen Dienstes“ über 600 000 Mitarbeiter/-innen beschäftigt (Stand: 30.06.2004).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dabei haben wir eine Mindestgröße von etwa 300 Beschäftigten zugrunde gelegt.

<sup>2</sup> Berücksichtigt sind Bundesagentur für Arbeit, Deutsche Bundesbank, Sozialversicherungsträger und Anstalten und Körperschaften soweit erfasst; Quelle: Statistisches Bundesamt, [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_jb26\\_jahrtab60.asp](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb26_jahrtab60.asp).

Wir wenden uns mit den querschnittlichen Prüfungserkenntnissen an die Einrichtungen, die z. B. im Rahmen der Personalentwicklung eine eigenständige Fortbildungsorganisation aufbauen wollen. Darüber hinaus können die Anregungen auch dazu dienen, eine bereits eingerichtete Fortbildungsorganisation und eingeübte Verfahren zu überprüfen und zu optimieren.

## 2 Fortbildungskonzeption

2.1 Die geprüften Stellen sahen die Fortbildung zwar durchweg als wichtige Angelegenheit an, die damit zusammenhängenden Aufgaben nahmen sie aber vielfach lediglich auf der Basis langjähriger Praxis und/oder gewachsener Strukturen wahr. Teilweise leiteten die geprüften Stellen daraus Zuständigkeits- und Verfahrensregeln ab. Aufgaben und Gesamtprozesse analysierten und modellierten viele der geprüften Stellen ebenso wenig, wie sie die Aufgaben eindeutig zuordneten.

Alle geprüften Stellen gaben an, Ziele für ihren Fortbildungsbereich zu haben. Diese beschränkten sich überwiegend auf die Fortbildungsmaßnahmen selbst, waren häufig nicht dokumentiert und i. d. R. sehr allgemein formuliert, wie z. B. Decken des angemeldeten Fortbildungsbedarfs,

- Sicherstellen, dass die Fachkenntnisse der Beschäftigten den aktuellen Anforderungen entsprechen,
- Erhalten, Fördern und Stärken der Qualifikation, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft sowie Eigenverantwortung der Beschäftigten oder
- Unterstützen von organisatorischen Veränderungsprozessen und der Neuausrichtung der Verwaltung.

Für die mit Fortbildungsaufgaben betrauten Organisationseinheiten waren überwiegend keine messbaren Ziele festgelegt. Lediglich in einem Fall existierte eine umfassende, dokumentierte Zielstruktur, bei der die fachlichen Ziele der geprüften Stelle stufenweise herunter gebrochen waren und in Fortbildungszielen mündeten.

Die Mehrzahl der geprüften Stellen konnte keine aktuelle und in sich geschlossene Gesamtkonzeption zur Fortbildung vorweisen. In einem Fall lag der Fortbildung zwar ein weitgehend schlüssiges Modell zugrunde, die Informationen hierzu waren aber verschiedenen Informationsquellen zu entnehmen. Ferner führten Fachbereiche Fortbildungen z. T. in Eigenregie durch, ohne dass die für Fortbildung grundsätzlich zuständige Organisationseinheit beteiligt und informiert war.

Zwei andere Einrichtungen hatten seit mehreren Jahren ein Fortbildungskonzept bzw. eine Fortbildungsleitlinie. Diese enthielten z. T. verbindliche Regelungen und Empfehlungen zu Bedarfsermittlung, Teilnehmerauswahl, Evaluierung usw., die von den fachlich Verantwortlichen allerdings nicht oder nicht umfassend beachtet und angewendet wurden. Zudem wurden beide Konzeptionen seit ihrer Einführung nicht fortgeschrieben und basierten dementsprechend nicht auf aktuellen Aufgaben- und Bedarfsanalysen. Eine andere Stelle wiederum bezeichnete ihr jährliches Fortbildungsprogramm, das auch einige allgemeine Ausführungen zu den Fortbildungszielen und einzelne Verfahrenshinweise enthielt, als Fortbildungskonzeption.

Die geprüften Stellen sahen die Fortbildung durchgängig als Bestandteil der Personalentwicklung an. Über ein umfassendes, alle Beschäftigtengruppen erfassendes Personalentwicklungskonzept verfügte zum Prüfungszeitpunkt nur eine Stelle. Wenn überhaupt, hatten alle anderen Stellen Personalentwicklungskonzepte einschließlich Fortbildungselementen bislang nur für Führungskräfte aufgelegt. Die Mehrzahl der Einrichtungen erklärte, dass die Erstellung von Personalentwicklungskonzepten geplant sei. Die Fortbildungsaufgaben würden darin integriert.

- 2.2 Die Ziele, Strukturen, Zuständigkeiten, Verfahren usw. der Fortbildung sind bei den meisten geprüften Stellen bislang nicht ausreichend und nicht bedarfsgerecht mit Konzepten unterlegt. Die durch langjährige Praxis verfestigten Zuständigkeits- und Verfahrensregeln waren nicht immer schlüssig und trugen nicht in gebotener Weise zu einer effizienten Aufgabenerledigung bei. Der Bedeutung, die alle Stellen der Fortbildung mittlerweile beimessen, wird damit nicht hinreichend Rechnung getragen. Kaum eine der geprüften Stellen hatte ausgehend von ihren Aufgaben ihren Fortbildungsbedarf eingehend analysiert und darauf aufbauend bedarfsgerechte Fortbildungskonzepte erstellt und umgesetzt. Dies ist u. E. jedoch Voraussetzung, damit die Fortbildung nicht nur ihre beabsichtigte Wirkung für die Verwaltungen entfalten kann, sondern die Fortbildungsaufgaben auch effizient wahrgenommen werden können und das Angebot der Dienststelle von den Beschäftigten akzeptiert und angenommen wird. Bedarfsgerechte Fortbildungskonzepte sollten daher insbesondere

- konkrete und messbare Ziele beinhalten (sowohl bezogen auf die Ziele der Fortbildungsmaßnahmen selbst als auch die Ziele der für Fortbildung zuständigen Organisationseinheit),

- die Zuständigkeiten für Fortbildungsaufgaben klar definieren (s. Tz. 3),
- die Verfahren der Bedarfsermittlung und -planung, der Auswahl von Mitarbeitern/-innen sowie der Beteiligung der Interessenvertretungen eindeutig regeln (s. Tzn. 4 bis 7),
- die verschiedenen Formen von Fortbildungsmaßnahmen festlegen (s. Tz. 8),
- verbindliche Vorgaben für die Evaluierung i. S. eines Fortbildungscontrollings enthalten (s. Tz. 9) und
- eine bedarfsgerechte IT-Unterstützung vorsehen (Tz. 10).

Eindeutige und bedarfsgerechte Konzepte tragen dazu bei, die sich aus der Fortbildungsaufgabe ergebenden Rechte und Pflichten für alle Beteiligten (Dienststelle, Personalverwaltung, Beschäftigte usw.) transparent zu machen. Auch um eine Personalentwicklung zielgerichtet und wirksam zu implementieren, sind die vorgenannten Bausteine weitgehend verbindlich zu regeln. Die Fortbildung ist nicht nur Element der Personalentwicklung, sondern gehört zu deren Kernbereich. Sie soll die für eine sachgerechte Aufgabenerledigung notwendige persönliche und fachliche Qualifikation der Beschäftigten kontinuierlich sicherstellen und wirkt so darauf hin, Organisationsziele zu erreichen und die Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern. Die geprüften Stellen haben dies zwar erkannt, ihre Fortbildung aber noch nicht entsprechend konzeptionell und strategisch auf die Ziele ausgerichtet.

2.3 *Wir empfehlen den Verwaltungen, die noch über kein schlüssiges Fortbildungskonzept verfügen oder die ihre Fortbildungsorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation) optimieren wollen, zunächst – ausgehend von ihren Aufgaben – ihren grundsätzlichen Fortbildungsbedarf sowie die hierzu bereits bestehenden Strukturen eingehend zu analysieren. Darauf aufbauend sind operationale Ziele für die Fortbildung und deren Organisation zu entwickeln sowie Maßnahmen festzulegen, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen. Sowohl Ziele als auch Maßnahmen sind in einer Konzeption, die den Bedürfnissen der jeweiligen Verwaltung gerecht wird, zu dokumentieren. Nur so können die notwendigen Strukturen erfolgreich implementiert und die Transparenz geschaffen werden, die für die Akzeptanz solcher Vorhaben unabdingbar ist. Eine Fortbildungskonzeption zu erstellen, ist keine einmalige Aufgabe, sondern die Konzeption sollte in regelmäßigen Zeitabständen auf ihre Relevanz und Aktualität überprüft werden. Zudem ist*

*es sinnvoll, sie auch – wie von den meisten geprüften Stellen beabsichtigt – in ein Personalentwicklungskonzept einzubinden.*

*Fortbildungsaufgaben obliegen i. d. R. verschiedenen Organisationseinheiten, neben der Personalverwaltung insbesondere den Fachbereichen (s. Tzn. 3 bis 6). Auch die Personalvertretung hat eine gesetzliche Verantwortung. Daher bietet es sich an, für die Erstellung oder die grundlegende Überarbeitung eines Fortbildungskonzepts eine Projektgruppe einzurichten. Ist das Fortbildungskonzept als Bestandteil eines Personalentwicklungskonzepts geplant, kann die Aufgabe als Teilprojekt aufgelegt werden.*

### **3 Wahrnehmung der Fortbildungsaufgaben**

- 3.1 Für die Fortbildungsaufgaben waren bei den geprüften Stellen originär die Personalverwaltungen zuständig. Innerhalb der Personalverwaltungen – die je nach Organisationsgrad der Einrichtungen z. B. als Abteilungen, Referate oder Dezernate strukturiert waren – wurden die Aufgaben überwiegend von (Teil-)Sach- bzw. Aufgabengebieten wahrgenommen. Einschließlich der Leitungsfunktionen waren in den Personalverwaltungen der geprüften Stellen rechnerisch zwischen 0,7 bis 3,2 Vollzeitkräfte mit Fortbildungsaufgaben betraut.<sup>3</sup> Eine Stelle hatte für die Fortbildung eine eigenständige Organisationseinheit innerhalb der Personalabteilung mit 5,7 Vollzeitkräften eingerichtet. Die für Fortbildung zuständigen (Teil-) Organisationseinheiten (kurz Fortbildungsbereiche) betreuten zwischen 500 und knapp 10 000 Beschäftigte. Im Rahmen unserer Prüfung haben wir rechnerisch einen durchschnittlichen Betreuungsfaktor von 1:826 ermittelt.<sup>4</sup>

Einrichtungen mit einem nachgeordneten Bereich hatten i. d. R. auf allen Ebenen Personalverwaltungskomponenten mit Fortbildungsaufgaben eingerichtet. Hier waren die Strukturen, Aufgabenabgrenzungen und Geschäftsprozesse teilweise nicht eindeutig geregelt. Wiederholt fielen Doppelarbeiten an (z. B. redundante Datenhaltung).

---

<sup>3</sup> Eine Stelle war bundesweit disloziert. In der Zentrale und im nachgeordneten Bereich fielen z. T. identische Fortbildungsaufgaben beschränkt auf den zu betreuenden Personenkreis an. Hiermit waren zwischen ein und drei Vollzeitkräfte betraut, insgesamt waren 14 Vollzeitkräfte mit Fortbildungsaufgaben betraut.

<sup>4</sup> Betreuungsfaktor = Verhältnis von Vollzeitkräften mit Fortbildungsaufgaben in der Personalverwaltung zu Beschäftigten (Kopfzahl), für die Fortbildungsaufgaben zu erbringen sind (niedrigster Wert = 1:417 und höchster Wert = 1:3 123).

Mehrere Einrichtungen hatten in den Fachbereichen sogenannte Fortbildungsbeauftragte ernannt. Diese sollten als Bindeglied zwischen den Fortbildungs- und den Fachbereichen fungieren, beide Seiten bei ihren Aufgaben beraten und unterstützen sowie Ansprechpartner für die Beschäftigten des jeweiligen Fachbereichs sein. Die Aufgaben und Prozesseinbindung der Fortbildungsbeauftragten waren teilweise selbst für die Beteiligten nicht transparent und nicht eindeutig geregelt. Eine geprüfte Stelle hatte z. B. mehr Beauftragte als im Geschäftsverteilungsplan ausgewiesen waren. Der Fortbildungsbereich war hierüber nicht vollständig informiert. Welche Aufgaben wahrgenommen wurden, hing zudem mangels unklarer Aufgabenbeschreibungen und Zielvorgaben nicht selten allein vom Engagement der Beauftragten ab.

Die geprüften Stellen verstanden die Fortbildungsaufgaben durchgängig als Serviceleistung für die Beschäftigten. Dennoch war das Spektrum der wahrgenommenen Aufgaben z. T. sehr unterschiedlich. Es reichte von überwiegend administrativen Tätigkeiten wie z. B. Abfragen des Fortbildungsbedarfs,

- Organisieren von Fortbildungsveranstaltungen,
- Entsenden von Beschäftigten zu externen Fortbildungsveranstaltungen und
- Führen von Fortbildungskarteien

bis zu mehr dispositiven Tätigkeiten wie z. B.

- Planen und Steuern des Fortbildungsbedarfs und -angebots,
- Beraten bzw. Mitwirken bei der Konzeption von Fortbildungen und
- Erstellen von Fortbildungsprogrammen.

- 3.2 Die Querschnittsprüfung hat gezeigt, dass zwar alle geprüften Stellen die Fortbildung als bedeutungsvolle Serviceaufgabe der Personalverwaltungen einstufen; die Strukturen, die wahrzunehmenden Aufgaben, die Aufgabenverteilungen und die Arbeitsabläufe wurden diesem Anspruch aber häufig nicht gerecht. Unklare Aufgabenabgrenzungen und Doppelarbeiten bei der Erledigung von Fortbildungsaufgaben zeigten, dass die Fortbildungsbereiche insbesondere in mehrstufig strukturierten Einrichtungen vielfach unwirtschaftlich organisiert waren. Das bei vielen Stellen nach wie vor anzutreffende „stark administrativ geprägte Aufgabenverständnis“ war mit dem Serviceanspruch der Fortbildungsbereiche nicht zu vereinbaren. Dies war zumeist bei Einrichtungen mit dem höchsten Betreuungsverhält-

nis festzustellen. Die erheblich divergierenden Betreuungsfaktoren – auch wenn es hierfür bislang keine allgemein gültige Richtgrößen gibt – können daher u. E. ein Indikator hierfür sein.

Fortbildungsbeauftragte in den Fachbereichen einzurichten, erachten wir grundsätzlich für richtig und sinnvoll. Ihre Zahl sollte jedoch überschaubar sein. Eine positive Wirkung können sie zudem nur entfalten, wenn die Aufgaben eindeutig beschrieben und auch für die Beschäftigten transparent sind. Fehlt es hieran, kann dies dazu führen, dass die Aufgaben uneinheitlich und ggf. sogar unzureichend wahrgenommen werden. Mehrarbeit an anderer Stelle und Unzufriedenheit bei den Beteiligten können mögliche Folgen sein.

Werden Fortbildungsaufgaben nicht mit dem nötigen Serviceverständnis erbracht, ist die Gefahr der Unzufriedenheit der Beschäftigten mit der Fortbildung weitaus größer, z. B. mangels ungenügender Informationen über das Angebot oder weil Beschäftigte bei Fortbildungen nicht gleichmäßig berücksichtigt werden. Als Serviceleister sollten die Fortbildungsbereiche die Aufgaben nicht nur „verwalten“, sondern die Prozesse aktiv gestalten. Dies schließt auch die Bedarfsermittlung und die Evaluierung ein. Zwar entbindet dies die Fachbereiche und Fachvorgesetzten nicht von ihrer Verantwortung, kann sie jedoch bei den fachfremden Fortbildungsaufgaben unterstützen oder hiervon entlasten (s. Tzn. 4 und 9).

- 3.3 *Wir empfehlen, die Aufgaben, Strukturen und Prozesse innerhalb der Fortbildungsbereiche im Zusammenspiel mit den Fortbildungsbeauftragten in den Fachbereichen zu untersuchen, zu analysieren und bei Bedarf neu zu gestalten. Nur klare und transparente Strukturen, eindeutige Aufgabenbeschreibungen und -verteilungen sowie optimierte Geschäftsprozesse ermöglichen eine wirkungsvolle und wirtschaftliche Qualifizierung der Beschäftigten. Insbesondere bei mehrstufigen Einrichtungen sollten die Prozesse von Redundanzen bereinigt werden. Hilfreich bei der Neugestaltung der Fortbildungsorganisation können – vergleichbare Rahmenbedingungen vorausgesetzt – ggf. noch zu ermittelnde allgemein gültige Richtgrößen wie z. B. der Betreuungsfaktor sein.*

## **4 Bedarfsermittlung**

- 4.1 In der Mehrzahl der von uns geprüften Stellen stießen die Fortbildungsbereiche den Prozess der Bedarfsermittlung an. Sie forderten die Fachbereiche auf, ihren Bedarf an Fortbildungsmaßnahmen festzustellen. Diese ermittelten daraufhin den

jährlichen Fortbildungsbedarf sowohl dem Grunde (Angebot, Themen und Inhalte) als auch der Höhe nach (mengenmäßiger Bedarf) weitgehend eigenverantwortlich. Vorgaben oder Handreichungen für eine Bedarfsermittlung wurden vielfach nicht gegeben oder wenn sie vorhanden waren, wurden sie nicht beachtet und nicht durchgesetzt. Im Wesentlichen lagen der Bedarfsermittlung die Einschätzungen der Vorgesetzten, Abfragen bei den Beschäftigten oder die Abkömmlichkeit der Mitarbeiter/-innen zugrunde. Eine Stelle benannte für die einzelnen Fachaufgaben Themenverantwortliche in den verschiedenen Fachbereichen. Sie ermittelte den Bedarf an Fortbildungen durch Abfrage bei den Themenverantwortlichen dem Grunde nach (Themen und Inhalte, Teilnehmerkreis, Termine, Kostenkalkulation). Eine mengenmäßige Bedarfsermittlung (Teilnehmerzahlen) verband sie damit allerdings nicht. Die Verfahren zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfs waren zumeist historisch gewachsen.

In den meisten Erhebungsstellen stellten wir darüber hinaus fest, dass außerhalb dieser Bedarfsermittlung aus unterschiedlichen Gründen spezielle Schulungsprogramme aufgelegt wurden. Hierzu gehörten z. B.

- Fortbildungsprogramme aufgrund vermehrter Anfragen der Beschäftigten,
- die Einführung neuer Fachverfahren oder neuer Software,
- die Durchführung eines Qualifizierungsprogramms für Nachwuchs- und aktive Führungskräfte,
- der Aufbau einer neuen Abteilung oder die Neuausrichtung bestimmter Aufgabenbereiche,
- die Durchführung eines standardisierten Einführungs- und Vorbereitungsprogramms für neue Mitarbeiter/-innen und
- die Fortbildung aufgrund strategischer Entscheidungen der Leitung.

Die meisten geprüften Stellen nahmen einzelne Fachbereiche – häufig den Bereich Informationstechnik – aus den beschriebenen Verfahren aus. Diese Fachbereiche veranlassten vielfach eigenständig Fachschulungen.

Als Qualifikations- oder Anforderungsprofile lagen regelmäßig Arbeitsplatz- oder Tätigkeitsbeschreibungen vor. Diese beschrieben in unterschiedlicher Darstellungstiefe die Aufgaben des Arbeitsplatzes und die hierfür erforderlichen Fähigkeiten und Fachkenntnisse. Die Beschreibungen fertigten die Einrichtungen zu-

meist für eine tarifliche Bewertung der Tätigkeiten. Sie wiesen dabei das Anforderungsprofil nicht umfassend und vollständig aus. Die Tätigkeitsdarstellungen wurden in den Personalakten vorgehalten. Weitere Anforderungsprofile fertigten alle Einrichtungen anlässlich von Stellenausschreibungen. Ein systematisches und abschließendes Anforderungsprofil fanden wir im Rahmen eines Sonderprogramms „Führungskräftequalifikation“ vor. In diesem legte die Einrichtung eindeutig fest, welche Qualifikationen Führungskräfte zu erwerben haben.

Soweit Anforderungsprofile für den jeweiligen Arbeitsplatz vorlagen, wurden diese nur in den wenigstens Fällen zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfs genutzt und in keiner der geprüften Stellen durchgängig und systematisch – z. B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen – mit der Qualifikation des/der derzeitigen Arbeitsplatzinhabers/-in abgeglichen. Lediglich in einem Fall nahm ein Fachvorgesetzter anhand selbst zusammengestellter Informationen einen systematischen Soll-Ist-Abgleich zwischen den fachspezifischen Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes und der fachlichen Qualifikation des/der Mitarbeiters/-in vor.

- 4.2 Effizientes Verwaltungshandeln kann nur erreicht werden, wenn die Beschäftigten in der Verwaltung mit ihren Fachkenntnissen den an sie gestellten Anforderungen entsprechen. Die Fortbildung muss sich daher an der fachlichen Aufgabenerfüllung orientieren. Der konkrete Fortbildungsbedarf eines/einer Arbeitsplatzinhabers/-in ist durch einen möglichst objektivierten Soll-Ist-Abgleich zwischen dem aufgabenspezifischen Bedarf an Kenntnissen und dem Kenntnisstand des/der Mitarbeiters/-in zu ermitteln. Dies ermöglicht individuelle Fortbildungsplanungen, um den identifizierten Fortbildungsbedarf zu decken. Auch Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen, anstehende Aufgabenänderungen oder übergeordnete Zielsetzungen können Grundlage für die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs sein.

Die geprüften Stellen gingen richtigerweise von einer Verantwortlichkeit der Fachbereiche für die Feststellung des Fortbildungsbedarfs aus. In erster Linie ist es der/die Fachvorgesetzte, der/die entscheiden muss, welche Kenntnisse und Fähigkeiten für die Erledigung der Fachaufgabe erforderlich sind, welche Qualifikationen bei den Beschäftigten bereits ausreichend vorhanden sind und welche ergänzt, aktualisiert oder aufgefrischt werden müssen. Hierzu soll auch der oder die Beschäftigte aktiv, z. B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, beitragen.

Seitens der Fortbildungsbereiche kann eine entsprechende Bedarfsermittlung allein nicht umfassend geleistet werden. Die bloße Delegation der Bedarfsermittlung an die Fachbereiche kann allerdings dazu führen, dass der Fortbildungsbedarf nicht nach einheitlichen Kriterien ermittelt bzw. sachfremde Erwägungen Berücksichtigung finden. Deshalb sollten die Fachbereiche von zentraler Stelle mit bestimmten Servicedienstleistungen, wie z. B. durch Regelungen zur Bedarfsermittlung oder durch Recherchen von Fortbildungsangeboten, unterstützt werden. In diesem Zusammenhang hat es sich in einigen geprüften Stellen auch bewährt, die Einarbeitung neuer Bediensteter mit einem Programm verbindlich zu durchlaufender Fortbildungsmaßnahmen zu begleiten. Die Bedarfserfassung kann in diesen Fällen bereits vom Fortbildungsbereich vorgenommen werden.

Mit der Benennung von Themenverantwortlichen delegierten die Einrichtungen die Bedarfsermittlung für den inhaltlichen Teil vom Fachvorgesetzten auf diese Beschäftigten. Die Trennung von inhaltlicher Bedarfsermittlung und Feststellung, welche Mitarbeiter/-innen für eine entsprechende Fortbildung in Frage kommen, kann grundsätzlich nützlich sein (z. B. bei großem zeitlichem Abstand zwischen Bedarfsfeststellung und konkreter Fortbildungsmaßnahme). Allerdings sollten das organisatorische Zusammenwirken und die unterschiedlichen Aufgaben der Beteiligten in der Fortbildungskonzeption verbindlich festgelegt werden. Nur so lassen sich Aufgabenüberschneidungen und Doppelarbeiten frühzeitig vermeiden.

Teilbereiche aus den Fortbildungsbereichen herauszulösen, kann zu Insellösungen und zum Aufbau von Parallelorganisationen führen. Folge sind dann zumeist Mehr- und Doppelarbeit sowie Unzufriedenheit bei den Beschäftigten. Hinzu kommt eine erschwerte Steuerung des Fortbildungsbereichs, da verschiedene Informationen an unterschiedlicher Stelle vorgehalten werden.

Durch Gegenüberstellung der fachlichen Anforderungen am Arbeitsplatz und des individuellen Qualifikationsprofils des Arbeitsplatzinhabers, z. B. im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs, können für die Aufgabenerledigung notwendige Fortbildungsbedarfe eindeutig und systematisch identifiziert werden. Denkbar ist, hierbei standardisierte Anforderungsprofile zu nutzen, die für den jeweiligen Ar-

beitsplatz ausweisen, welche Sach- und Fachkenntnisse für eine sachgerechte Aufgabenerledigung benötigt werden<sup>5</sup>.

4.3 *Der inhaltliche und mengenmäßige Fortbildungsbedarf kann regelmäßig in den Fachbereichen ermittelt werden. Damit entsprechende Bedarfsabfragen wenig aufwendig, systematisch und einheitlich durchgeführt werden können, sollten durch den Fortbildungsbereich entsprechende Verfahren und Kriterien verbindlich vorgegeben werden. Dabei sollten folgende Faktoren berücksichtigt und miteinander abgeglichen werden:*

- *die Erfordernisse (Aufgaben) und die strategischen Ziele der Einrichtung,*
- *derzeitige und absehbare Anforderung des jeweiligen Arbeitsplatzes sowie*
- *eine mögliche zukünftige Verwendung des Beschäftigten.*

*Der Abgleich zwischen Anforderung des Arbeitsplatzes und Qualifikation des/der Mitarbeiters/-in z. B. im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs sollte wesentlicher Bestandteil der Fortbildungskonzeption sein.*

*Wir empfehlen, den verantwortlichen Mitarbeitern/-innen Methoden und Werkzeuge zur Bedarfsermittlung – z. B. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen – anzubieten. Der Fortbildungsbereich sollte die Fachbereiche bei der Bedarfsermittlung aktiv unterstützen (Servicestelle); z. B. sollte er den Beschäftigten und Fachvorgesetzten umfassend, aktuell und rechtzeitig alle Fortbildungsmöglichkeiten bekannt geben, damit entsprechende Informationen bei der Bedarfsermittlung berücksichtigt werden können. Die mit der Aufgabe betrauten Beschäftigten sollten ferner ggf. durch Einweisungen und Schulungen sensibilisiert und qualifiziert werden.*

## 5 **Bedarfsplanung**

5.1 Die von uns geprüften Stellen erstellten teilweise Fortbildungsprogramme. Dabei generierten sie Fortbildungsplanungen aus den Bedarfsfeststellungen oder überführten die Fortbildungsplanung aus dem Vorjahr in die neue Planung. Die so zusammengestellten Fortbildungsmaßnahmen mündeten in einem Fortbildungskatalog oder Jahresprogramm. Das Fortbildungsprogramm wurde nur in einer Einrich-

---

<sup>5</sup> Neben den spezifischen Fachkenntnissen können Anforderungsprofile z. B. Führungs-, persönliche und soziale Kompetenz, Kenntnisse im Bereich der Informationstechnik, Fremdsprachenkenntnisse enthalten.

tung regelmäßig unterjährig fortgeschrieben und um zusätzliche Themen oder Veranstaltungen erweitert. Bei Herausgabe des jährlichen Fortbildungsprogramms waren die ausgewiesenen Teilnehmerplätze vielfach bereits vergeben.

Eine mittel- bis langfristige Fortbildungsplanung als Bestandteil einer Personalentwicklungsplanung führte keine der geprüften Stellen durch.

- 5.2 Eine an der strategischen Ausrichtung einer Einrichtung orientierte Fortbildungsplanung – ggf. als Bestandteil einer Personalentwicklungsplanung – geht über die kurzfristige Deckung des Fortbildungsbedarfs hinaus. Mit ihr verfolgt eine Organisation mittel- bis langfristige, an der Aufgabe der Einrichtung orientierte Ziele, wie z. B. die Aufgabenerledigung auch bei veränderten tatsächlichen oder rechtlichen Gegebenheiten sicher zu stellen.

Die in unsere Untersuchung eingebundenen Einrichtungen beschränkten sich im Wesentlichen darauf, den ermittelten Jahresbedarf in ein Angebot umzusetzen, die bisherigen Angebote fortzuschreiben und neue Angebote zu katalogisieren. Ihre Fortbildungsprogramme enthielten zukunftsorientierte strategische Elemente nur, soweit Sonderprogramme z. B. für Führungskräfte aufgelegt wurden. Eine aktive und gestaltende Fortbildungsplanung fand nicht statt.

Darüber hinaus informierten die von uns geprüften Stellen die Beschäftigten mit den erstellten Fortbildungsprogrammen oder -katalogen zwar umfassend; die Information lief aber teilweise ins Leere, da auch bereits vergebene Lehrgangsplätze darin enthalten waren. Die unterbreitete Information diente damit nur bedingt dem Zweck, den Mitarbeitern/-innen ein Fortbildungsangebot zu unterbreiten, das aufgegriffen und wahrgenommen werden kann.

- 5.3 *Wir regen an, eine mittel- bis langfristige, an den strategischen Zielen der jeweiligen Einrichtung ausgerichtete Fortbildungsplanung bei der Erstellung einer Fortbildungskonzeption zu berücksichtigen.*

## **6 Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

- 6.1 Die geprüften Stellen nahmen eine Mitarbeiterauswahl bei Konkurrenzsituationen kaum vor, da sie den gemeldeten Fortbildungsbedarf ihrer Planung zugrunde legten und zu nahezu 100 % deckten. Die Einrichtungen entschieden weniger ob, sondern lediglich wann Beschäftigte an einer Fortbildung teilnahmen. In einer geprüften Stelle war ein Online-Anmeldeverfahren nach dem Grundsatz „first

come – first serve“ eingerichtet, sodass eine individuelle Auswahlentscheidung nicht zu treffen war.

War eine Personalauswahl für Fortbildungsmaßnahmen erforderlich, nahm sie die Fachabteilung durch Festlegen von Prioritäten oder über ein vorgegebenes Antragsverfahren vor. Danach mussten die Beschäftigten jede Fortbildung förmlich mit Begründung beantragen (Einzelantrag). Der/die direkte Fachvorgesetzte war aufgefordert, ein Votum bezüglich des dienstlichen Interesses, der Vereinbarkeit mit dienstlichen Belangen und zur Dringlichkeit abzugeben. Teilweise forderten die geprüften Stellen darüber hinaus ein Votum oder eine Mitzeichnung der/des nächst höheren Vorgesetzten, bevor der Antrag vom Fortbildungsbereich weiter bearbeitet wurde. In einer Einrichtung erhielt der/die Fachvorgesetzte die Anmeldung des Beschäftigten parallel zur Übermittlung an den Fortbildungsbereich zur Kenntnis. Ihm/ihr wurde so die Möglichkeit gegeben, der Anmeldung zu widersprechen, sofern diese nicht mit ihm/ihr abgesprochen war.

Der Fortbildungsbereich übernahm im Regelfall die von der Fachseite getroffene Entscheidung und traf keine eigene Auswahl.

- 6.2 Bei der Entscheidung, welche Beschäftigte für Fortbildungsmaßnahmen vorzusehen sind, sollte deren Dringlichkeit für die originäre Aufgabenerledigung der Einrichtung im Vordergrund stehen. Darüber hinaus ist die Auswahl so zu gestalten, dass eine Chancengleichheit beim beruflichen Fortkommen der Beschäftigten gewährleistet wird.

Im Ergebnis unserer Erhebung war die Auswahl der Beschäftigten überwiegend unproblematisch, da Fortbildungsangebot und Fortbildungsnachfrage sich weitgehend deckten. In Anbetracht begrenzter finanzieller Ressourcen und eines zu erwartenden höheren Fortbildungsbedarfs, können Auswahlentscheidungen zukünftig vermehrt notwendig werden. Für diesen Fall sind eindeutige und nachvollziehbare auf die Erledigung der Fachaufgabe ausgerichtete Regelungen zu Verfahren und Verantwortlichkeiten unabdingbar. Die vorgefundene Lösungsvariante „first come – first serve“ eignet sich als Auswahlverfahren nur dann, wenn durch ein solches Verfahren nicht sonstige mit der Fortbildung verfolgte Ziele beeinträchtigt werden.

Die von uns mehrheitlich vorgefundenen Prozesse banden eine Vielzahl von Beteiligten ein. Folge waren vielfach lange Bearbeitungs- und Liegezeiten. Auch eindeutig verantwortliche Entscheider waren häufig nicht feststellbar.

Die grundsätzlich auf die Fachseite delegierte Auswahlentscheidung darf nicht zu willkürlichen Entscheidungen führen. Der Fortbildungsbereich darf sich nicht vollständig aus dem Verfahren ausgliedern und die Festlegungen der Fachvorgesetzten ungeprüft übernehmen. Die Administration sollte hier auch eine eingeschränkte Kontrollfunktion<sup>6</sup> wahrnehmen.

- 6.3 *Wir empfehlen, eindeutige auf die Erledigung der Fachaufgabe ausgerichtete Regelungen, Verfahren und Verantwortlichkeiten festzulegen. Diese sollten einfach, nachvollziehbar und einheitlich gestaltet werden. Insbesondere sollte auf die Festlegung von ungeteilten Verantwortungsbereichen und deren Zuordnung auf bestimmte Funktionen geachtet werden.*

*Wir empfehlen darüber hinaus, in den Prozess der Auswahlentscheidung Kontrollmechanismen zu integrieren.*

## **7 Beteiligung der Personalvertretung und Gleichstellungsbeauftragten**

- 7.1 Die Mehrzahl der von uns geprüften Stellen beteiligte die Personalvertretungen im Rahmen der Auswahlentscheidung bei jeder Einzelmaßnahme, im Sammelverfahren (Teilnehmerlisten) oder bei der Einstellung von geplanten Fortbildungsangeboten in das Intranet. In einem Fall übermittelte die Fortbildungsverwaltung der Personalvertretung Kopien der Teilnehmerlisten jeweils nach Durchführung der Fortbildung. Eine weitere Einrichtung beteiligte die Personalvertretung bei der Erstellung einer verbindlichen Fortbildungsplanung (personenbezogene Aufstellung aller Fortbildungsmaßnahmen) und zusätzlich bei der Veranlassung jeder konkreten Einzelmaßnahme. Ein Teil der von uns geprüften Stellen beteiligte die Personalvertretungen nicht.

Die Personalvertretungen nahmen die Anträge regelmäßig zur Kenntnis, da überwiegend keine echten Auswahlentscheidungen damit verbunden waren.

---

<sup>6</sup> Denkbar ist z. B. eine qualitätssichernde Prüfung bei Überschreiten einer bestimmten Kostengrenze.

Die Gleichstellungsbeauftragte wurde zumeist nachrichtlich beteiligt. War beabsichtigt, einem Fortbildungsantrag nicht zu entsprechen, erhielt sie i. d. R. förmlich Gelegenheit zur Stellungnahme. In einigen Einrichtungen bestanden mündliche Vereinbarungen mit der Gleichstellungsbeauftragten, wonach diese nur bei Ablehnungen im Einzelfall informiert wurde oder gänzlich auf eine Beteiligung bei der Entsendung zu Fortbildungsmaßnahmen verzichtete.

Die Personalvertretungen und die Gleichstellungsbeauftragten wurden im Regelfall mit gesonderten Einzelschreiben, meistens in jedem Einzelfall, beteiligt. In einer geprüften Stelle wurde der Personalvertretung statt eines gesonderten Beteiligungsschreibens das vom Beschäftigten ausgefüllte Antragsformular, versehen mit einem Stempel „Personalrat zur Zustimmung“, zugeleitet. Der Personalrat versah dieses Schriftstück, nachdem er zur Angelegenheit einen Beschluss gefasst hatte, mit einem Entscheidungsvermerk und sendete das Anmeldeformular an das Personalreferat zurück.

- 7.2 Nach den Bestimmungen des Bundespersonalvertretungsgesetzes (BPersVG) hat der Personalrat bei der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Fortbildungsveranstaltungen mitzubestimmen. Dieses Mitbestimmungsrecht kann ggf. durch Abschluss von Dienstvereinbarungen ausgeübt werden.<sup>7</sup> Auch der Betriebsrat hat nach § 98 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ein Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl der Arbeitnehmer, die an Berufsbildungsmaßnahmen teilnehmen sollen. Die geprüften Stellen haben daher die jeweiligen Mitbestimmungsorgane zu beteiligen.

Die Art und Weise der Beteiligung liegt im Rahmen der gesetzlichen Regelungen in der Organisationshoheit der einzelnen Einrichtung. Diese sind gefordert Prozesse zu gestalten, die bei möglichst geringem Aufwand sicherstellen, dass die gesetzlichen Vorgaben erfüllt werden. Neben einer Vereinfachung der Prozesse, wie sie z. B. im beschriebenen Fall der Antragsweiterleitung zur Zustimmung an die Personalvertretung vorgenommen wurde, bietet sich hier das Instrument der Dienstvereinbarung oder Betriebsvereinbarung an.<sup>8</sup> Durch Vereinbarung mit Personal- oder Betriebsrat kann ggf. die Anzahl der Mitbestimmungsersuchen reduziert und das Mitbestimmungsverfahren vereinfacht werden.

<sup>7</sup> Bei Beamten gemäß § 76 Abs. 2 Nr. 1 BPersVG, bei Angestellten und Arbeitern gemäß § 75 Abs. 3 Nr. 7 BPersVG.

<sup>8</sup> § 73 BPersVG, § 77 BetrVG.

Nach § 20 Abs. 1 Bundesgleichstellungsgesetz ist die Gleichstellungsbeauftragte zur Durchführung ihrer Aufgaben umfassend zu unterrichten. Ihr soll Gelegenheit zur aktiven Teilnahme an allen Entscheidungsprozessen zu personellen Angelegenheiten gegeben werden. Um dies zu gewährleisten, haben einige der von uns geprüften Stellen bereits Vereinbarungen mit der Gleichstellungsbeauftragten getroffen, um das Verfahren zu vereinfachen und gleichwohl ihre Mitwirkung sicher zu stellen.

- 7.3 *Wir empfehlen, das Mitbestimmungsverfahren zu vereinfachen. Um die Beteiligung in einer Vielzahl von Einzelfällen mit gleichem sachlichem Gegenstand zu erübrigen, kann ggf. durch eine Dienst- oder Betriebsvereinbarung eine Mitbestimmung für einen Teil der Maßnahmen vorweggenommen werden. Für die verbleibenden Mitbestimmungserfordernisse sollten die Prozesse innerhalb des Beteiligungsverfahrens untersucht, analysiert und ggf. neu gestaltet werden. Ziel sollten optimierte Geschäftsprozesse sein, die den gesetzlichen Mitbestimmungserfordernissen hinreichend Rechnung tragen.*

## **8 Durchführen von Fortbildungsmaßnahmen**

- 8.1 Die geprüften Stellen boten Fortbildungen im Wesentlichen als interne Schulungen (inhouse) an oder entsendeten ihre Beschäftigten zu Veranstaltungen externer Anbieter. Daneben zählten einzelne Stellen auch die Teilnahme an Kongressen, Tagungen, Workshops usw. als Fortbildungsmaßnahmen. Selbstlernangebote (z. B. Selbstlernmedien) offerierte bislang nur eine Stelle. Kaum eine der geprüften Stellen hatte ihr Angebot an Fortbildungsmaßnahmen abschließend definiert.

Weit überwiegend organisierten die geprüften Stellen interne Fortbildungen, in einem Fall lag die Quote bei über 90 %. Die inhouse-Schulungen führten entweder eigene Kräfte durch oder externe Dozenten wurden damit beauftragt. IT-Anwenderschulungen einschließlich sämtlicher organisatorischer Aufgaben hierzu vergaben die geprüften Stellen vereinzelt komplett an privatwirtschaftliche Fortbildungsanbieter, z. T. mit mehrjähriger Laufzeit. Die Präferenz interner Schulungen begründeten die geprüften Stellen zumeist mit ihren speziellen Fortbildungsbedürfnissen. Zudem seien interne Schulungen mit eigenen Dozenten die kostengünstigste Variante. Entsprechende Kostenvergleiche konnte allerdings keine der geprüften Stellen nachweisen. Die Möglichkeit, mit anderen Dienststellen, die in

vergleichbaren Aufgabenfeldern tätig sind, in der Fortbildung zusammenzuarbeiten (z. B. Kooperationen, Anbieten freier Schulungsplätze), nutzten die geprüften Stellen bislang nur eingeschränkt.

Soweit die geprüften Stellen Beschäftigte zu externen Fortbildungen entsandten, griffen sie sowohl auf das Angebot von öffentlichen Einrichtungen (z. B. kommunale, Verbands- oder Landesbildungsstätten) als auch von privatwirtschaftlichen Anbietern zurück. Ein einheitliches Nutzerverhalten war dabei nicht festzustellen. Teilweise bemängelten die geprüften Stellen die eingeschränkten Zugangsmöglichkeiten zu Angeboten anderer Bundesverwaltungen, insbesondere der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung.

Wurden Dritte mit der Durchführung von kompletten Schulungspaketen wie z. B. im Falle der IT-Anwenderschulungen beauftragt<sup>9</sup>, war das Vergaberecht anzuwenden. Teilweise hatten die Einrichtungen hierfür interne Handlungsanweisungen erlassen. Nicht immer wendeten einzelne Stellen sämtliche Regeln konsequent an, beispielsweise fehlten wiederholt die Vergabebegründungen. Wenn die geprüften Stellen für interne Fortbildungen externe Dozenten einsetzten, war zu beobachten, dass häufig die gleichen Anbieter oder Dozenten zum Zuge kamen, ohne dass weitere Angebote eingeholt und gesichtet wurden.

- 8.2 Verschiedenartige Fortbildungsmaßnahmen anzubieten, erachten wir für sinnvoll und richtig. Während mit internen Schulungen – mit eigenen oder Fremddozenten – zielgerichtet auf die Fortbildungsbedürfnisse der Beschäftigten einer Dienststelle oder eines Aufgabenbereichs eingegangen werden kann, haben externe Fortbildungen den Vorteil, dass sie den Austausch mit Beschäftigten anderer Dienststellen fördern und so ggf. der Gefahr einer gewissen „Betriebsblindheit“ vorbeugen können. Insofern begrüßen wir den bei den geprüften Stellen vorgefundenen Angebotsmix. Art und Spektrum der Fortbildungsmaßnahmen sollten jedoch eindeutig definiert sein, damit die Beschäftigten und Fachvorgesetzten nicht nur wissen, welche Angebote insgesamt genutzt werden können, sondern die Vor- und Nachteile der einzelnen Veranstaltungsarten auch bei ihrer Auswahlentscheidung berücksichtigen können.

---

<sup>9</sup>

Die Auftragsvolumina betrugen bis zu 70 TEuro pro Jahr.

Interne Seminare mit eigenen Dozenten anzubieten kann für die geprüften Stellen nützlich sein, wenn auf diese Weise das für die Aufgabenerledigung relevante Wissen zielgerichtet und praxisorientiert vermittelt werden kann. Dass Beschäftigte hierbei eine Dozententätigkeit übernehmen, ist grundsätzlich zu begrüßen. Fortbildungen vorzubereiten und durchzuführen kann jedoch Kapazitäten binden, die zu Lasten der eigentlichen Aufgaben gehen. Daher sollten auch bei der Entscheidung, ob interne Fortbildungen mit eigenen oder Fremddozenten durchgeführt werden, regelmäßig Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt werden.

Bei der Vergabe von Schulungspaketen sind die vergaberechtlichen Vorschriften zu beachten. Sämtliche Vergabeentscheidungen sind zu begründen und zu dokumentieren. Bedenklich ist, wenn – ohne weitere Prüfung – immer die gleichen Anbieter oder Fremddozenten mit internen Schulungen beauftragt werden. Zwar kann die positive Erfahrung auch Auswahlkriterium sein, doch sollten auch in diesen Fällen schon aus Wirtschaftlichkeitsgründen i. d. R. mehrere Angebote eingeholt werden.

### 8.3 *Fortbildungsmaßnahmen sind an dem aufgabenspezifischen Bedarf auszurichten und entsprechend den Bedürfnissen der Bedarfsträger zu organisieren.*

*Entscheidungen über die Art der Fortbildungen (z. B. interne Schulungen mit eigenen oder Fremddozenten, externe Anbieter) sollten auf der Grundlage von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen getroffen werden. In den Fortbildungskonzepten sollten auch die Vergabemodalitäten geregelt sein bzw. hierauf verwiesen werden.*

*Geeignete Angebote der Anbieter von Fortbildungsleistungen in der Bundesverwaltung sollten verstärkt genutzt werden. Darüber hinaus empfehlen wir, mit anderen Behörden und Einrichtungen der Bundes-, Landes- oder Kommunalverwaltung zu kooperieren, soweit diese in gleichen oder ähnlichen Aufgabenbereichen tätig sind. Dadurch können die Auslastung selbst initiiert Fortbildungsmaßnahmen verbessert und freie Kapazitäten bei anderen in Anspruch genommen werden. Zudem wird der Wissensaustausch auch über die eigene Einrichtung hinaus gefördert.*

## 9 Evaluierung

- 9.1 Die meisten der geprüften Stellen ließ die internen Fortbildungsveranstaltungen von den Teilnehmenden mit vorstrukturierten Fragebögen bewerten. Bei einer Stelle waren inhouse-Schulungen nur zu bewerten, wenn externe Dozenten/-innen diese durchführten. Eine Stelle verzichtete vollständig auf Seminarbewertungen.

Die Fragebögen waren bei allen Stellen ähnlich aufgebaut. Zumeist waren anhand einer vorgegebenen Skala der Informationsgehalt und Themenumfang, die Seminarleitung, die Anwendbarkeit der Schulungsinhalte (Nutzen) sowie der organisatorische Rahmen zu bewerten. Daneben war regelmäßig ein Freitextfeld vorgesehen. Der Fragebogen einer Stelle bestand fast ausschließlich aus Freitextfeldern. In der Regel waren die Fragebögen anonym und auf freiwilliger Basis auszufüllen. Auskunftsgemäß folgte die Mehrzahl der Teilnehmenden dieser Aufforderung, einzelne Stellen sprachen von einer 100-prozentigen Rücklaufquote. Eine Stelle veröffentlichte mit Zustimmung der Teilnehmenden deren Namen und E-Mail-Adressen im Intranet. Interessierte Kollegen/-innen hatten so die Möglichkeit, sich über einzelne Fortbildungsveranstaltungen direkt zu informieren. Diese Stelle forderte ihre Beschäftigten auf, externe Fortbildungsveranstaltungen zu bewerten und stellte die Ergebnisse ebenfalls ins Intranet ein.<sup>10</sup>

Obwohl die Mehrzahl der geprüften Stellen zumindest die inhouse-Schulungen bewerten ließ, werteten nur wenige die Fragebögen vollständig und systematisch aus. Im Einzelnen haben wir Folgendes festgestellt:

- Teilweise kontrollierten die Fortbildungsbereiche nur den Rücklauf der Fragebögen (Sichtung).
- Eine Stelle wertete die Fragebögen nur aus, wenn Teilnehmende gegenüber dem Fortbildungsbereich unmittelbar Kritik an Veranstaltungen geübt hatten.
- Zwei Stellen werteten die Fragebögen erst ab einer Rücklaufquote von 50 % aus.
- Zum Teil werteten die Fortbildungsbereiche nur die Angaben zum organisatorischen Rahmen der Fortbildungsveranstaltungen aus.

---

<sup>10</sup> Die Beschäftigten übersandten die Bewertungsbögen entweder der zuständigen Personalverwaltung oder stellten die Bewertungen über eine Eingabemaske direkt ins Intranet ein.

- Überwiegend waren die Fortbildungsbereiche für die Auswertung der Fragebögen verantwortlich. Bei Bedarf veranlassten sie Änderungen an den Fortbildungsveranstaltungen.
- In einem Fall leitete der Fortbildungsbereich die Gesamtauswertung den Fortbildungsbeauftragten der jeweiligen Fachbereiche zu. Diese entschieden über den notwendigen Handlungsbedarf.
- Bei einer Stelle werteten die sogenannten Themenverantwortlichen z. T. gemeinsam mit den Dozenten/-innen die Fragebögen aus und steuerten ggf. bei den Inhalten, Methoden usw. nach.

Von den Seminarbewertungen abgesehen führten nur einzelne der geprüften Stellen eine weitergehende Evaluierung durch. Fortbildungskosten ermittelten nur wenige Stellen vollständig und sachgerecht. Einzelne Stellen hatten zeitversetzte Abfragen bzw. Gespräche zur Wirksamkeit und zum Nutzen von Fortbildungsveranstaltungen mit den Teilnehmenden und den Fachvorgesetzten vorgesehen, setzten diese in der Praxis aber kaum um. Wenn überhaupt, waren solche Maßnahmen auf Führungskräftefortbildungen beschränkt. Nur bei einer Stelle war die Fortbildung ein verbindlicher Bestandteil der jährlichen Mitarbeitergespräche einschließlich Zielvereinbarungen. Die anderen Stellen verwiesen zwar wiederholt auf die Verantwortung der Fachvorgesetzten im Zusammenhang mit der Erfolgsmessung von Fortbildungen. Ziele, Instrumentarien und Vorgaben für eine einheitliche Vorgehensweise bei der Evaluierung von Fortbildung hatten sie jedoch nicht vorgegeben. Erkenntnisse, ob und wie die Fachvorgesetzten dieser Verantwortung nachkamen, lagen den geprüften Stellen nicht vor.

Zwei von sieben geprüften Stellen dokumentierten ihre Aktivitäten in einer Art jährlichem Fortbildungsbericht. In einem Fall gaben die Berichte nicht sämtliche Fortbildungsaktivitäten der Dienststelle wieder, da Fachbereiche Fortbildungen auch in Eigenregie durchführten, ohne den Fortbildungsbereich zu beteiligen. Aus den z. T. gesondert erhobenen Daten wurden in beiden Fällen keine Kennzahlen generiert. Auch war teilweise unklar, an wen die Berichte adressiert waren, ob und welcher Handlungsbedarf sich hieraus ableitete.

Die geprüften Stellen tauschten ihre Erfahrungen bislang kaum mit anderen Fortbildungsträgern aus. Wenn überhaupt, fand ein Austausch nur auf der Gesprächsebene statt. Regelmäßige und systematische Vergleiche (Benchmarking) mit anderen Fortbildungsträgern führte keine der geprüften Stellen durch.

- 9.2 Unsere Prüfung hat gezeigt, dass sich die Evaluierung von Fortbildungen weitgehend auf die Bewertung der Veranstaltungen durch die Teilnehmenden beschränkt. Soweit diese in den verwendeten Fragebögen überwiegend die Freitextfelder nutzten, war eine einfache, systematische und strukturierte Auswertung nur im begrenzten Umfang möglich. Positiv beurteilen wir das Verfahren einer Stelle, Namen und E-Mail-Adressen von Fortbildungsteilnehmenden auf freiwilliger Basis zu veröffentlichen. Potenzielle Interessenten konnten sich so zusätzlich und unmittelbar über Fortbildungen informieren. Unverständlich ist, dass einige Stellen vollständig auf Seminarbewertungen verzichteten.

Fragebögen, die z. T. nicht, nicht vollständig oder nicht systematisch ausgewertet werden, können ihre Wirkung als Controlling- und Steuerungsinstrument nicht entfalten. Zwar ist die Bewertung von Seminaren durch die Teilnehmenden nicht ganz unproblematisch, da hiermit nur die Zufriedenheit und der Lernerfolg aus deren Sicht erfragt werden. Eindeutige Kennzahlen und Steuerungsgrößen lassen sich hieraus häufig nicht unmittelbar ableiten. Trotz dieser Einschränkung können die ausgewerteten Fragebögen erste wertvolle Hinweise geben, ob die mit den Fortbildungsmaßnahmen angestrebten Wirkungen erzielt worden sind.

Die Fragebögen nicht zentral, sondern durch Themenverantwortliche oder Fortbildungsbeauftragte aus den Fachbereichen auswerten zu lassen, kann sinnvoll und zweckmäßig sein, wenn hierfür einheitliche Vorgaben bestehen und Standards definiert sind. Die Fortbildungsbereiche dürfen die Verantwortung nicht gänzlich aus der Hand geben, da sonst die Gefahr besteht, dass hierbei unterschiedliche Maßstäbe angelegt werden und die Ergebnisse nicht vergleichbar sind.

Die verwendeten Fragebögen grenzten die Evaluierung von Fortbildungen im Wesentlichen auf den Aspekt der Zufriedenheit und des Lernerfolgs aus Sicht der Teilnehmenden ein. Ein Fortbildungscontrolling muss aber mehr leisten. Es muss Aufschluss über die Kosten liefern, die Prozessoptimierung im Fortbildungsbereich unterstützen und Kosten-Nutzen-Analysen aus verschiedenen Perspektiven ermöglichen. Hierauf hatte u. a. das Bundesverwaltungsamt, bei allen Schwierig-

keiten, die die Messung qualitativer Gesichtspunkte bereitet, schon im Jahre 2003 hingewiesen.<sup>11</sup> Die meisten Einrichtungen konnten die Fortbildungskosten nicht sachgerecht ermitteln. Kostentransparenz ist für ein Fortbildungscontrolling unerlässlich. Dabei sind nicht nur die Seminargebühren, sondern sämtliche Kosten einzubeziehen (z. B. Kosten des Fortbildungsbereichs, Prozesskosten).

Weitergehende Evaluierungsansätze, wie das zeitversetzte Hinterfragen des Fortbildungsnutzens, werden nur halbherzig betrieben und genügen den Anforderungen an ein Fortbildungscontrolling noch nicht. Die Fortbildung zum Bestandteil der Mitarbeitergespräche zu machen ist sinnvoll und richtig. Hierdurch werden die Führungskräfte bereits im Planungsprozess mit in die Verantwortung genommen. Auf Grundlage von Zielvereinbarungen, sofern die Ziele objektiv und messbar sind, lässt sich der Nutzen von Fortbildungen später genauer überprüfen. Die Evaluierung von Fortbildungen lässt sich dadurch um die Betrachtung des Transfererfolgs (Was wird konkret angewendet/umgesetzt?) aus Sicht der Teilnehmenden und der Führungskräfte erweitern. Umfassende Kosten-Nutzen-Analysen sollten neben den bereits genannten Punkten (Zufriedenheit, Lern- und Transfererfolg) auch die Wirkung und den Investitionserfolg<sup>12</sup> jeweils aus Kunden- (u. a. Teilnehmende, Führungskräfte, interne und externe Kunden) und Anbietersicht (Fortbildungsbereich, Dozenten/-innen) einbeziehen.<sup>13</sup> Den Erfolg von Fortbildungsmaßnahmen zu messen ist unerlässlich, um Defizite frühzeitig erkennen und beseitigen zu können.

Jahresberichte können ein geeignetes Mittel sein, die Aktivitäten des Fortbildungsbereichs zu dokumentieren, gegenüber den Beschäftigten nachzuweisen und ggf. Handlungsbedarf aufzuzeigen. Sie können ihre Wirkung jedoch nur entfalten, wenn bekannt ist, welche Ziele bestehen.<sup>14</sup> Unschlüssige und unvollständige Fortbildungsdaten sind als Informationsgrundlage nur bedingt geeignet. Daher ist nicht nur zu definieren, welche Daten zu erheben und wie diese auszuwerten sind, sondern auch die Adressaten (Entscheidungsträger) der Berichte müssen feststehen. In diesem Falle sollten Fortbildungsberichte nicht nur eine Rückschaube-

<sup>11</sup> Bundesverwaltungsamt, INFO 1775, September 2003.

<sup>12</sup> Wirkung: Welche realen Ergebnisse/Wirkungen/Erfolgsbeiträge sind durch die Qualifizierungsmaßnahme entstanden? – Investitionserfolg: Hat sich die Investition gelohnt?

<sup>13</sup> Bildungscontrolling – Oder: Ist Fortbildung ihr Geld wert (Gerd Stöver, Hamburg), KGSt INFO 05/2006, S. 3 bis 8.

<sup>14</sup> Messbare Ziele der Fortbildungseinheiten können z. B. Fortbildungstage pro Mitarbeiter/-in, Fortbildungsquote (Verhältnis von beantragten zu genehmigten Fortbildungen), Bearbeitungsdauer (Zeit zwischen Antrag und Teilnahme) und Kostenziele sein.

trachtung liefern, sondern auch einen Ausblick geben (z. B. Handlungsbedarf und neue Ziele aufzeigen). Erfüllen die Berichte diese Anforderungen nicht, erübrigt es sich, statistische Daten aufwendig zusammenzustellen oder sogar gesondert zu erheben.

Auch Benchmarks können im Bereich der Fortbildung sinnvoll sein. Dabei lassen sich über den Vergleich bestimmter Kennwerte (z. B. Anzahl durchgeführter Seminare, Seminartage pro Mitarbeiter der Organisationseinheit, direkte und indirekte Kosten der Durchführung, Verwaltungsaufwand), vorausgesetzt es handelt sich um gleiche Produkte, relativ einfach zuverlässige und steuerungsrelevante Aussagen über die Leistungsfähigkeit der eigenen Fortbildung ableiten.

- 9.3 *Wir empfehlen, bisherige Evaluierungsmaßnahmen in Richtung eines Fortbildungscontrollings einschließlich jährlicher Fortbildungsberichte auszubauen und zum Bestandteil der Fortbildungskonzeption zu machen. Das Fortbildungscontrolling sollte Kostentransparenz gewährleisten, die Prozessoptimierung unterstützen und insbesondere den Nutzenaspekt umfassend berücksichtigen. Bei der Nutzenbetrachtung sind die o. g. verschiedenen Perspektiven und Standpunkte einzubeziehen. Die notwendigen Evaluierungsinstrumente (z. B. Dozenten-, Entscheider- und Nachbefragungsbogen) zu entwickeln und anzubieten, ist vorrangige Aufgabe des Fortbildungsbereichs. In diesen Prozess sind die Nutzer bzw. Kunden der Fortbildung (u. a. Teilnehmende, Führungskräfte) einzubinden. Aus den Evaluierungsinstrumenten sollten Kennzahlen ableitbar sein, die einen möglichst hohen Aussagewert besitzen. Nur so können diese Instrumente ihrer Zweckbestimmung als Controlling- und Steuerungselement umfassend gerecht werden. Dokumentiert werden sollte dies in einem jährlichen Fortbildungsbericht, der dann eine geeignete Grundlage für die regelmäßige Überprüfung der Relevanz und Aktualität der Fortbildungskonzeption sein kann. Auch regelmäßige Benchmarks sollten als Bestandteil eines Fortbildungscontrollings mit in Erwägung gezogen werden.*

## **10 IT-Unterstützung**

- 10.1 Der IT-Einsatz bei der Erledigung der Fortbildungsaufgaben war bei den geprüften Stellen uneinheitlich. Nur eine Stelle arbeitete im Fortbildungsbereich nahezu vollständig IT-gestützt. Das eingesetzte System unterstützte den Prozess von der Fortbildungsplanung bis zur kaufmännischen Abwicklung, teilweise inkl. Work-

flow-Elementen (z. B. automatische Anmeldebestätigung und Einladung). Die Stelle veröffentlichte ihr Fortbildungsangebot nur noch über das Intranet.

Bei den anderen Stellen haben wir Folgendes festgestellt:

- Drei Behörden nahmen die Fortbildungsaufgaben weitgehend auf der Grundlage eigener Papierakten, Karteikarten und Listen wahr. Unterstützend setzten sie dabei die Programme Word und Excel ein. Zum Teil hatten sie seit längerem Personal- und Stellenverwaltungssysteme im Einsatz (z. B. EPOS), nutzten die darin enthaltenen Fortbildungsmodule jedoch (noch) nicht.
- Eine weitere Behörde setzte in der Personalverwaltung verschiedene auf Access-basierende Datenbank-Lösungen ein, die eigenes Personal erstellt hatte. Eine davon verwendete sie ausschließlich für Fortbildungszwecke. Diese war rund zehn Jahre alt. Verbindungen zu anderen Datenbanken bestanden nicht.
- Eine andere Stelle arbeitete mit drei verschiedenen IT-Programmen. Davon nutzte sie eins ausschließlich für Zwecke der Aus-, Fort- und Weiterbildung. Die beiden anderen waren ein Personal- und Stellenverwaltungsprogramm sowie ein Personalabrechnungsprogramm. In den drei Programmen wurden teilweise identische Daten vorgehalten und verarbeitet. Die Systeme waren nicht miteinander verbunden, sodass der Datenaustausch z. T. manuell vorgenommen werden musste.
- Eine weitere Einrichtung arbeitete zwar mit einem Personal- und Stellenverwaltungssystem, das neben anderen Funktionen auch ein Aus- und Fortbildungsmodul enthielt, pflegte die Veränderungsdaten aber nicht regelmäßig und zeitnah ein.

- 10.2 Für Fortbildungszwecke trotz vorhandener Personalverwaltungssysteme inklusive Fortbildungsmodulen eigene Akten, Karteikarten und Listen vorzuhalten, ist nicht wirtschaftlich. Denn, unabhängig von der Frage, ob dies in Papierform oder elektronisch in Word- und Exceldateien geschieht, sind Doppelarbeiten notwendig und werden identische Stammdaten mehrfach vorgehalten. Darüber hinaus sind Auswertungen vielfach nur manuell möglich und sehr zeitaufwendig. Durch die Mehrfacherfassung sind die Daten zudem fehleranfällig und unter Umständen inkonsistent. Gleiches trifft für den Einsatz unterschiedlicher, voneinander unabhängiger Datenbanken und den Parallelbetrieb verschiedener Personalverwal-

tungssysteme bzw. einzelner Module hieraus zu. Medienbrüche stellen eine zusätzliche Fehlerquelle dar und führen ebenfalls zu Doppelarbeit. Mehrere Datenbanken oder Personalverwaltungssysteme gleichzeitig zu betreiben, bindet zudem nicht nur zusätzliche Kapazitäten im Personalbereich, sondern führt auch zu erhöhtem Aufwand in der IT-Betreuung.

Wenn vorhandene Fortbildungsmodule von bereits eingesetzten Personalverwaltungssystemen vollständig ungenutzt bleiben, können hiermit erzielbare Effizienzgewinne nicht realisiert werden. Voraussetzung hierfür ist allerdings auch, dass im Vorfeld der Implementierung bestehende Geschäftsprozesse im Fortbildungsbereich eingehend analysiert und Optimierungspotenziale genutzt werden.

Auch aktuelle Daten nicht zeitnah in die Systeme einzupflegen, kann Mehraufwand zu einem späteren Zeitpunkt verursachen. Unvollständige und nicht aktuelle Daten sind eine zusätzliche Fehlerquelle.

Der IT-Einsatz im Fortbildungsbereich war – bis auf wenige Ausnahmen – noch nicht befriedigend und unterstützte eine effiziente Aufgabenerledigung im Bereich der Fortbildung nur bedingt. Unsere Feststellungen bestätigen insofern die Erkenntnisse, die wir bereits anlässlich der Prüfung des Einsatzes von Personal- und Stellenverwaltungssystemen in verschiedenen Bundesverwaltungen gewonnen haben.<sup>15</sup>

- 10.3 *Eine IT-Unterstützung im Bereich der Fortbildung leistet einen wichtigen Beitrag für eine effiziente und wirtschaftliche Aufgabenerledigung. Soweit der Fortbildungsbereich auf eine solche Unterstützung noch nicht zurückgreift, aber bereits über entsprechende Fortbildungsmodule in Personalverwaltungssystemen verfügt oder anstrebt diese einzuführen, empfehlen wir zunächst die Geschäftsprozesse zu analysieren und zu optimieren. Nur so kann vermieden werden, dass bislang nicht effiziente Prozesse lediglich elektronisch unterstützt werden und z. B. Daten mehrfach an unterschiedlicher Stelle erfasst und vorgehalten werden. Erst wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind, sollten entsprechende Systeme in einen Wirkbetrieb überführt werden.*

---

<sup>15</sup> Vgl. u. a. Prüfungsmitteilungen VII 2 - 2005 - 0044 an die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (06.01.2006), das Bundesministerium für Gesundheit (03.03.2006), das Robert Koch-Institut (23.03.2006) und das Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (11.04.2006).

*Bei Einführung und im Rahmen des Betriebs entsprechender Datenbanken sollte besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, dass die Daten komplett erfasst und ständig aktualisiert werden. Eine wirksame Unterstützung kann die Informationstechnik nur leisten, wenn der Datenbestand zu jeder Zeit vollständig und aktuell abgerufen werden kann.*

## **11 Schlussbetrachtung**

11.1 Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Organisation der Fortbildung in der mittelbaren Bundesverwaltung und bei institutionell geförderten Einrichtungen und Zuwendungsempfängern vielfach verbesserungsbedürftig ist. Damit die Fortbildung (Inhalte und Organisation) den sich verändernden Anforderungen gerecht und von den Adressaten auch akzeptiert wird, sollten beim Aufbau oder der Optimierung der Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung der individuellen Gegebenheiten der Behörden folgende Faktoren beachtet werden:

- Die Aufgaben, Strukturen und Geschäftsprozesse im Fortbildungsbereich sollten zunächst eingehend untersucht werden und darauf aufbauend sollte ein Konzept entwickelt werden, das eindeutige und messbare Ziele der beabsichtigten Organisation formuliert und konkrete Umsetzungsmaßnahmen beschreibt.
- Mit Blick auf die Bereitstellung eines bedarfsgerechten Fortbildungsangebots ist die Analyse der Geschäftsprozesse für die Bedarfsermittlung und -planung von besonderer Bedeutung. Die Fortbildungsbereiche sollten so aufgestellt werden, dass sie diese Prozesse aktiv gestalten und steuern können.
- Die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen sollte eindeutig geregelt, transparent und für alle nachvollziehbar sein. Die Zahl von Fortbildungsbeauftragten in den Fachbereichen sollte auf das notwendige Maß beschränkt werden. Der Fortbildungsbereich und die -beauftragten sollten den Beschäftigten und deren Fachvorgesetzten jederzeit beratend zur Seite stehen.
- Vor der Entscheidung über die Art und Weise der Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen sollte regelmäßig auch deren Wirtschaftlichkeit untersucht werden.
- Die Evaluierung von Fortbildungsmaßnahmen sollte i. S. eines umfassenden Fortbildungscontrollings ausgebaut werden.

- Entscheidungen über den IT-Einsatz im Fortbildungsbereich sollten nur auf der Grundlage optimierter Geschäftsprozesse getroffen werden.

11.2 Das Bundesministerium des Innern (Bundesministerium) hat den Empfehlungen des Bundesrechnungshofes grundsätzlich zugestimmt. Diese Empfehlungen seien auch für den Bereich der unmittelbaren Bundesverwaltung nützlich. Das im Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ eingestellte Projekt „Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung“ habe deshalb zum Ziel, entsprechende Konzepte zu entwickeln.

Das Bundesministerium hat darüber hinaus darauf hingewiesen, dass die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (Bundesakademie) grundsätzlich bereit sei, sich im Rahmen ihrer Ressourcen stärker der mittelbaren Bundesverwaltung zu öffnen und dieser deutlich mehr Fortbildung als bisher anzubieten. Dies sei allerdings nur entgeltlich möglich, da die der Bundesakademie zugewiesenen operativen Mittel nur für die Bundesbediensteten bestimmt seien, deren Personalkosten im Bundeshaushalt etatisiert sind.