



# Die deutsche Verwaltungsausbildung an Verwaltungs(hoch)schulen

Was ist relevant für die Entwicklungszusammenarbeit?

## Motivation und Kontext der Studie

Deutsches System der Verwaltungsausbildung als Modell für Partnerländer?

- » Wissenschaftliche Bewertung bisheriger Erfahrungen
  - › Was macht die Verwaltungsausbildung in Deutschland erfolgreich?
  - › Wie können wir unsere Erfahrungen für Partner nutzbar machen?
- » Systematische Identifikation von Erfolgselementen des deutschen Systems der Verwaltungsausbildung

## Agenda

- » Wann ist eine Verwaltungsausbildung „erfolgreich“?
- » Forschungsdesign
- » Das deutsche Ausbildungssystem für die öffentliche Verwaltung
- » Erfolgselemente des deutschen Systems
- » Möglichkeiten für einen Ideentransfer in Partnerländer

## Wann ist eine Verwaltungsausbildung „erfolgreich“?

- » Zwecktauglichkeit (*fitness for purpose*)
  - › Erreichung der Ziele und Erfüllung der Bedarfe der Verwaltung
  - › Erwartungen der Gesellschaft an die Verwaltung: *good governance*
  - › Erwartungen des Staates
- » Anpassungsfähigkeit (*fitness for transformation*)
  - › Ausbildungssystem ist so aufgestellt, dass es sich an kontinuierlich wandelnde Gegebenheiten anpasst (z. B. Digitalisierung)

## Wann ist eine Verwaltungsausbildung „erfolgreich“?

- » Ein erfolgreiches System der Verwaltungsausbildung muss bestimmte Werte fördern, Wissen vermitteln und Auszubildende befähigen, bestimmte Fähigkeiten zu erwerben:



### Werte

- Gemeinwohlorientierung
- Staatsloyalität
- Ethische und rechtsstaatliche Grundsätze
- Bürgernähe
- Zuverlässigkeit
- Innovationsfreude



### Wissen

- Recht
- BWL & Management
- IT
- Sozialwissenschaften
- Methoden- vor Faktenwissen



### Fähigkeiten

- Problemlösung
- Lern- und Einarbeitungsfähigkeit
- Handlungssicherheit im Policyprozess
- Führung und Kommunikation
- Verhandeln und Regulieren

## Forschungsdesign

- » Literaturrecherche Ausbildung für die öffentliche Verwaltung
- » Auswertung Modulhandbücher, Ausbildungs- und Prüfungsordnungen
- » 30 Leitfadengestützte ExpertenInnen-Interviews (Bund und bei vier Bundesländern Landes- und kommunale Ebene, EZ-ExpertInnen):



### Fachhochschulen

- Ziele des dualen Studiums
- Lehrmethoden
- Rekrutierung
- DozentInnen
- Theorie und Praxis



### Verwaltungs- schulen

- Ziele der Ausbildung
- Lehrmethoden
- Rekrutierung
- LehrerInnen
- Theorie und Praxis

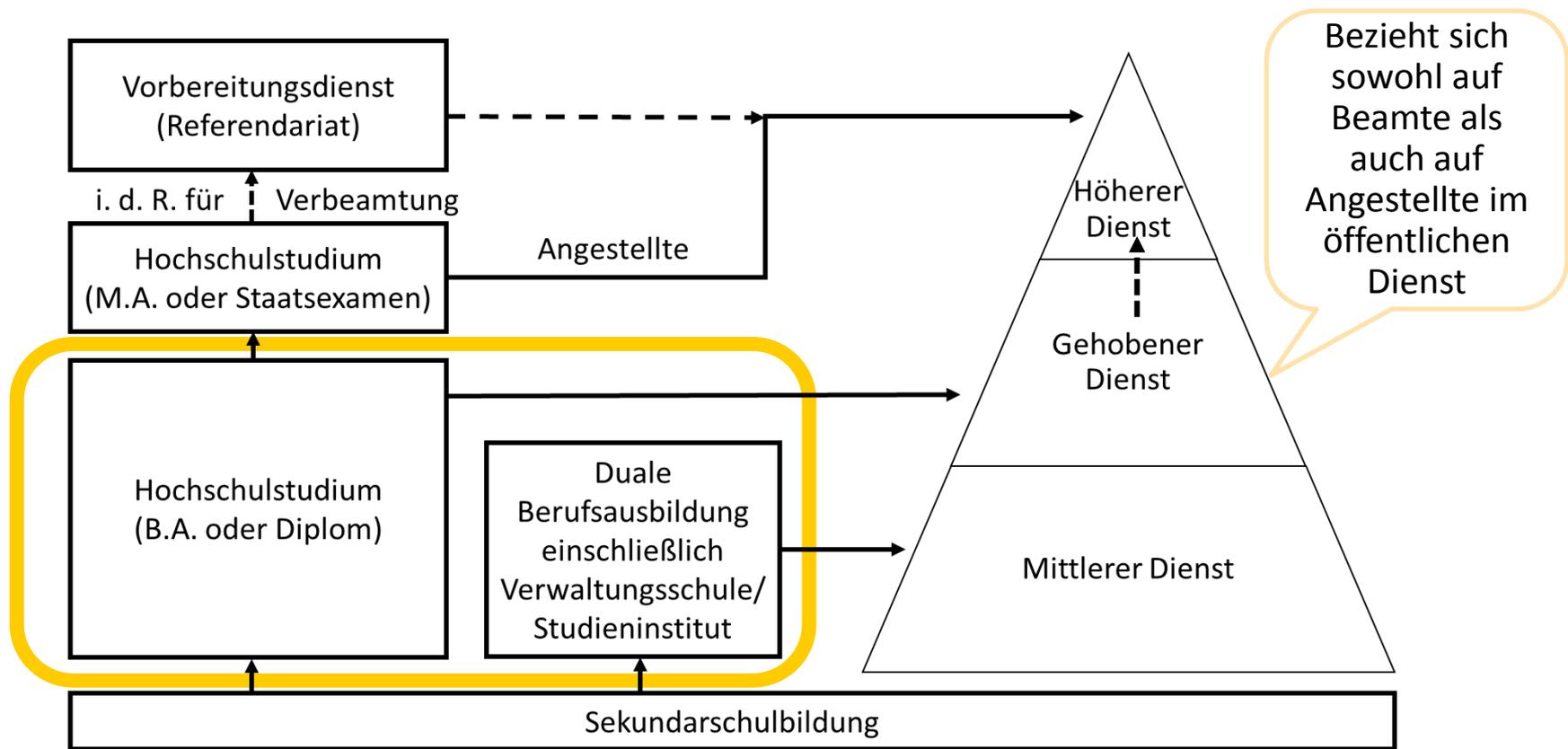


### Behördliche Personalstellen

- Ausbildungsbehörden
- Einstellende Behörden:  
Passgenauigkeit der Kompetenzen und Qualifikationen

# Das deutsche Ausbildungssystem für die öffentliche Verwaltung

## Struktur



Nach Reichard/Röber 2012: 14

# Das deutsche Ausbildungssystem für die öffentliche Verwaltung

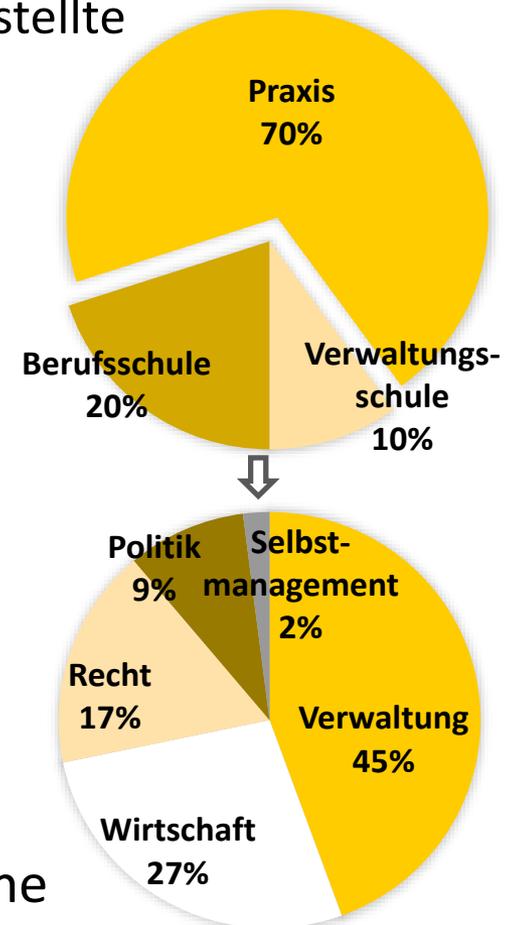
## Mittlerer Dienst – duale Ausbildung Verwaltungsfachangestellte

- » Bundesweit einheitliche dreijährige Berufsausbildung (Schule + Praxis)
  - Spezialisierungen: Bund, Bundesländer, kommunale Ebene
- » Ziel: Ausbildung von service-orientierten, effektiv und effizient arbeitenden Generalisten für die Verwaltung
  - › Kompetenzen: Anwendung und Umsetzung von Recht, Management-, Organisations- und Kommunikationskompetenzen
  - › Werte: Rechtsstaatlichkeit, Gemeinwohl- und Dienstleistungsorientierung
- » Vergütung: 50-70% des Einstiegsgehalts nach der Ausbildung

# Das deutsche Ausbildungssystem für die öffentliche Verwaltung

## Mittlerer Dienst – duale Ausbildung Verwaltungsfachangestellte

- » Praktische Ausbildung in Behörde
  - › Rotation: verschiedene Abteilungen (8-20)
  - › AusbilderInnen mit Zusatzqualifikation
- » Schulische Ausbildung
  - › Reguläre Berufsschule
  - › Verwaltungsschule/Studieninstitut: verwaltungsspezifische Inhalte
  - › Blöcke von mehreren Wochen
- » Abstimmung Theorie und Praxis z. B. durch regelmäßige Treffen, abgestimmte Ausbildungspläne



# Das deutsche Ausbildungssystem für die öffentliche Verwaltung

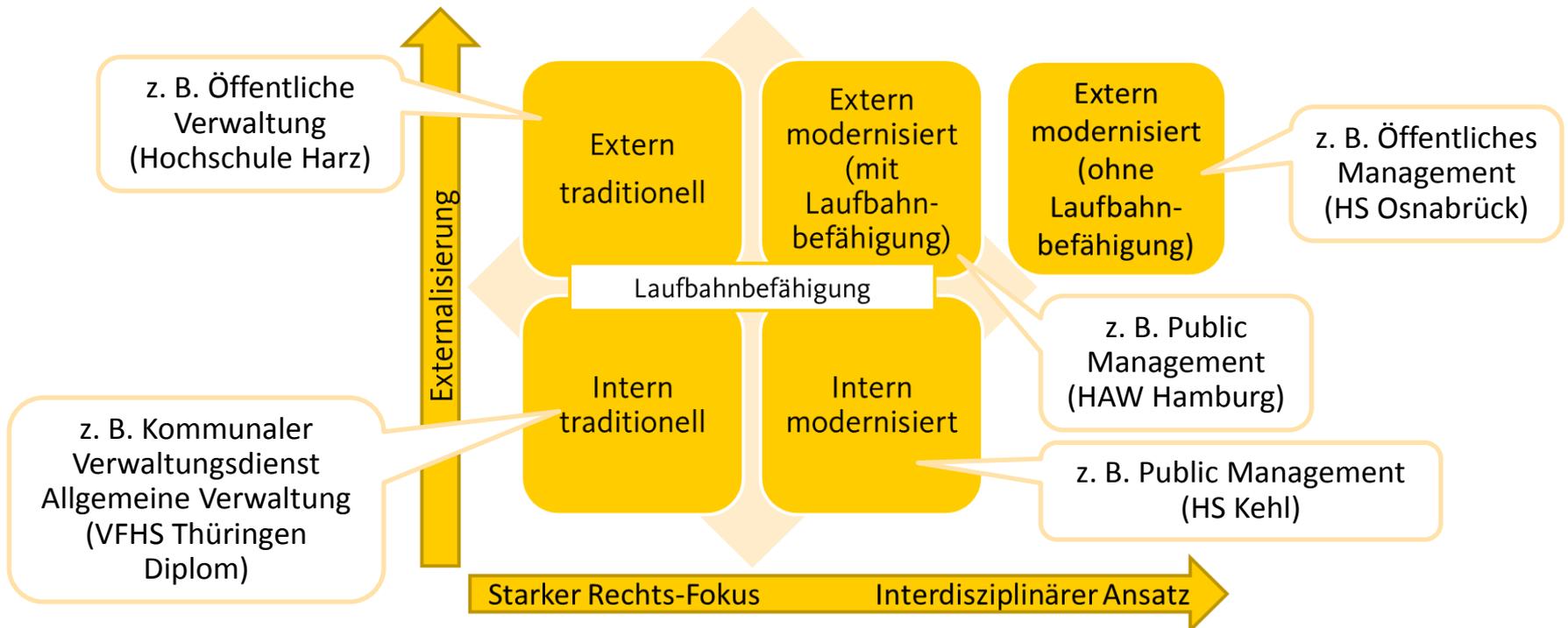
## Gehobener Dienst – duales Studium

- » Duales Studium (B.A. oder Diplom): 3 Jahre an Fachhochschulen für Verwaltung (verwaltungsintern) oder allgemeinen Fachhochschulen
- » Ziel: Ausbildung Verwaltungsgeneralisten
  - » Fokus: Rechtmäßiges Verwaltungshandeln (Rechtskenntnisse und -anwendung), flankiert von Betriebswirtschaft und Verwaltung
- » Vergütung: ca.  $\frac{2}{3}$  des Einstiegsgehalts nach dem Studium
- » DozentInnen: Rechts-, Wirtschafts- und SozialwissenschaftlerInnen, sowie IT-Experten und Lehrbeauftragte aus der Praxis

# Das deutsche Ausbildungssystem für die öffentliche Verwaltung

## Gehobener Dienst – duales Studium

» Deutliche Variation zwischen Studiengängen: Inhalte, Art Hochschule

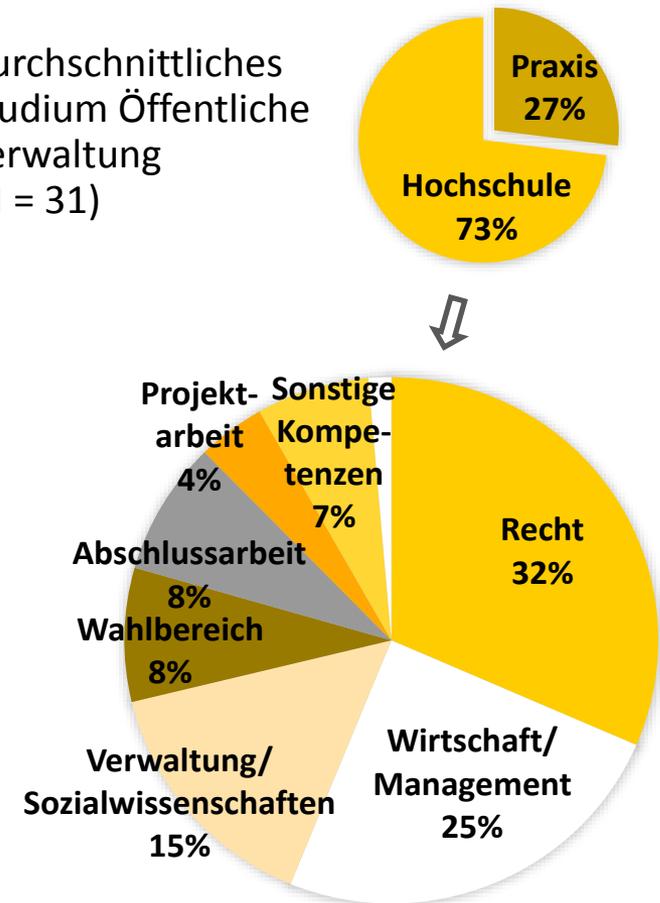


# Das deutsche Ausbildungssystem für die öffentliche Verwaltung

## Gehobener Dienst – duales Studium

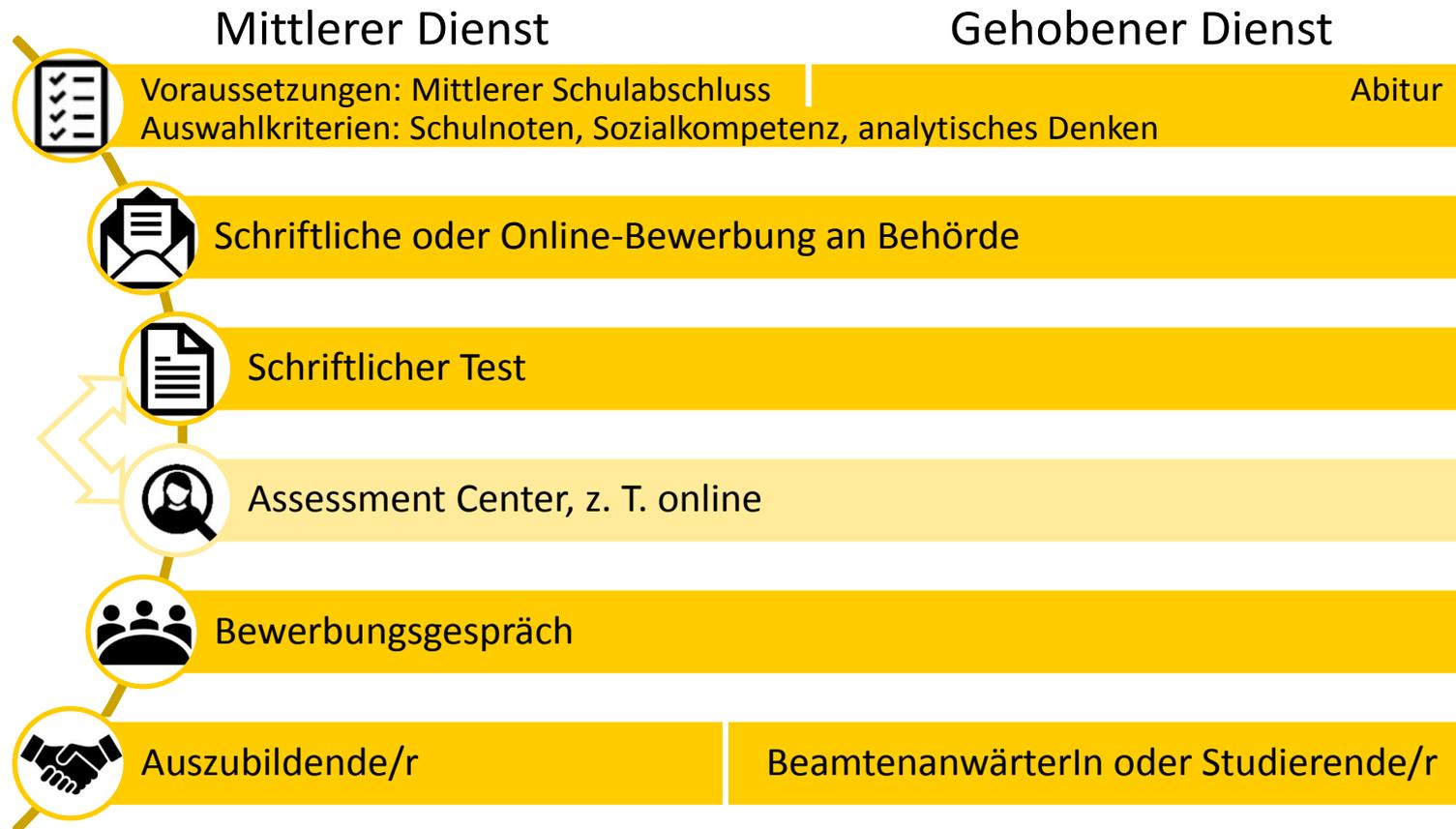
- » Praktische Ausbildung in Behörde
  - › AusbilderIn/BetreuerIn
  - › Projektarbeit und Begleitung täglicher Arbeiten
- » Hochschulstudium
  - › Anteil Recht meist 50% (nötig zum Erwerb der Laufbahnbefähigung)
- » Abstimmung Theorie und Praxis z. B. durch AusbildungsleiterInnentagung, Praktikumsberichte

Durchschnittliches Studium Öffentliche Verwaltung (N = 31)



# Das deutsche Ausbildungssystem für die öffentliche Verwaltung

## Rekrutierung – typischer Ablauf



# Erfolgselemente der deutschen Verwaltungsausbildung

## Rekrutierung



### Attraktivität

- Hohe Übernahmequoten bieten langfristige Perspektive



### Auswahlverfahren

- Mehrstufig
- Objektiv



### Auswahlkriterien

- Leistungsfähigkeit
- Sozialkompetenz
- Werteorientierung

# Erfolgselemente der deutschen Verwaltungsausbildung

## Ziele und Inhalte

### Duale Ausbildung



#### Theorie

- Fokus auf Rechtskunde
  - Eigenständige Rechtsanwendung
  - Rechtsstaatliche Werteorientierung
- Interdisziplinarität
  - Verschiedene Dimensionen von Verwaltungshandeln
  - Entscheiden unter komplexen Bedingungen
- Teilspezialisierungen



#### Praxis

- Wissen & Fähigkeiten
  - Arbeitsorganisation
  - Prozesse
  - Verwaltungsstruktur
- Anwendung theoretischen Wissens
- Wertevermittlung durch Sozialisation
- Sozialkompetenz

Anwendungsorientiertes Lernen

Reflektierte Praxis

Ziel: „Verwaltungsgeneralisten“



# Erfolgselemente der deutschen Verwaltungsausbildung

## Organisation & Lehrkräfte



### Organisation

- Abwechslung von schulischem Blockunterricht und Praxisphasen
- Zahlreiche Praxisstationen (meist 8 bis 10) ermöglichen umfassendes Verständnis der Behörde und breites Praxiswissen
- Klare Zuständigkeiten: AusbildungsleiterIn & AusbilderIn je Fachbereich



### Lehrkräfte & AusbilderInnen

- Interdisziplinäre Aufstellung der Lehrkräfte und Mischung aus Theorie und Praxis
- Didaktische Schulung von lehrenden PraktikerInnen & AusbilderInnen



### Rechtliche und institutionelle Grundlagen

- Rahmenplanung legt Berufsbild fest, erlaubt Flexibilität in der Praxis
- Berufsbildungsausschüsse und weitere Gremien halten Inhalte aktuell



# Erfolgselemente der deutschen Verwaltungsausbildung

Anpassungsfähigkeit: *Fitness for Transformation*



## Qualitätssicherung

- Regelmäßige Evaluation des Unterrichts
- Jährlicher Austausch zwischen AusbildungsleiterInnen und Schulen
- Beauftragte für Qualitätsmanagement
- Berufsbildungsausschuss und weitere Gremien
- Akkreditierung



## Reformen

- Institutionelle Verankerung: Berufsbildungsausschuss, Selbstorganisation von (Hoch-)Schulen
- Reformen unter Beteiligung aller Stakeholder (Ressorts Bildung sowie Inneres, SchülerInnen/Studierende, einstellende Behörden)



# Das deutsche Ausbildungssystem für die öffentliche Verwaltung

## Schwächen und aktuelle Reformdebatte



### Schwächen

- Didaktische Qualifikation der PraktikerInnen
- Geteilte Zuständigkeiten erschweren Reformen



### Reformdebatte

- Verbreiterung der Lehrinhalte auf öffentliches Management, partizipative Verwaltung und E-Government
- Verwaltungsinterne Ausbildung isoliert öffentlichen Dienst von Privatsektor und anderen Bundesländern
- Bürokratische Sozialisierung verhindert Innovationsfreude



## Möglichkeiten für einen Ideentransfer in Partnerländer

### Generelle Rahmenbedingungen

- Politischer Konsens für eine professionelle Verwaltung
- (Förderung der) Wertschätzung von Praxiswissen
- Karriereperspektive im öffentlichen Dienst
- Klare Berufsbilder und daraus folgende Kompetenzkataloge

### Mögliche übertragbare Elemente der Verwaltungsausbildung

- Verbesserung der Rekrutierung durch mehrstufige, objektive(re) Bewerbungsverfahren
- „Dualisierung“ der Verwaltungsausbildung
- Institutionelle Verankerung von Qualitätsmanagement, Reformprozessen, Flexibilisierung der Verwaltungsausbildung
- Einführung modularisierte Grundausbildung und aufeinander aufbauendes Fortbildungskonzept

# Übertragbare Elemente der Verwaltungsausbildung

## Bewerbungsverfahren

- Voraussetzung: Klares Berufsbild und Kompetenzkatalog zur Gewichtung der Kriterien

Schriftliches/Online-Verfahren  
(idealerweise auch App-basiert)



Schriftlicher Test/Online-Testverfahren



Bewerbungsgespräch/Assessment-Center



# Übertragbare Elemente der Verwaltungsausbildung

## „Dualisierung“ der Verwaltungsausbildung

### Erhöhung Praxisnähe in Ausbildung und Studium

- Voraussetzungen: finanzielle und personelle Ressourcen
- Akquise und Qualifizierung von AusbilderInnen und lehrenden VerwaltungspraktikerInnen
- Zuweisung von AusbildungsleiterInnen und AusbilderInnen in der Behörde
- Festlegung grundlegender Praxisstationen (typischerweise Kernverwaltung)
- Prüfungsformen, die Theorie und Praxis verknüpfen und Reflexion fördern
- Optional: Blended Learning während der Praxisphasen

### Erhöhung Theorieanteile bei rein praktischen Ausbildungen

- Voraussetzungen: finanzielle und personelle Ressourcen
- Angliederung an bestehende oder Gründung von berufsbildenden (Hoch-)Schulen
- Festlegung eines Kanons von Werten, Wissen und Fähigkeiten für die (hoch-)schulische Ausbildung
- Mit beruflicher Tätigkeit vereinbare Schulkonzepte

# Übertragbare Elemente der Verwaltungsausbildung

## Institutionelle Verankerung von Anpassungsfähigkeit

### Qualitätsmanagement

- Evaluation von Lehrveranstaltungen und Lehrkräften
- Qualitätsbeauftragte
- Institutionalisierte, regelmäßige Treffen zum QM mit relevanten Stakeholdern

### Reformfähigkeit

- Hinreichende Spielräume und Flexibilität
- Vorbedingung: regelmäßige Evaluationen und Bedarfsanalyse
- Klare Zuständigkeiten (Entscheidungsbefugnis, Ausarbeitung, etc.), klarer Ablauf
- Beteiligung aller relevanten Stakeholder

### Anpassungen (bottom-up)

- Freiräume in der Ausbildung für aktuelle Themen, Bedarfe aus der Praxis
- Spezialisierung funktional oder territorial

# Übertragbare Elemente der Verwaltungsausbildung

(Modularisierte) Grundausbildung als Fundament gelingender Ausbildung



## Grundausbildung

- Festlegung eines Kanons von Wissen, Fähigkeiten und Werten, der allen Verwaltungsfachleuten gemein sein sollte
- Praxisabschnitte zum grundlegenden Verständnis von
  - Verwaltungsstrukturen und -organisationen
  - Vorgängen
  - Arbeitsorganisation



## Optional: Modularisiertes Fortbildungskonzept

- Entwicklung eines aufeinander aufbauenden Fortbildungskonzeptes
  - Verschiedene, weiterführende oder spezialisierte Berufsbilder/Tätigkeitsfelder
- Entsprechende Entlohnung
- Personalentwicklungskonzept

## Fazit

1. Die deutsche Verwaltungsausbildung ist erfolgreich in verschiedener Hinsicht.
2. Einige der erfolgreichen Elemente sind auch für die EZ relevant und potenziell übertragbar.
3. Die Verwaltungsausbildung 1:1 zu übertragen, ist weder sinnvoll noch effizient. Jedem Ideentransfer muss eine Bedarfsanalyse vorausgehen.



## Diskussion

### Leitfragen

- » Welche Aspekte der Studie sind vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen interessant?
- » Welche Informationen zum deutschen System der Verwaltungsausbildung brauchen Sie, um die Übertragbarkeit zu bewerten?
- » Welche erfolgreichen Elemente sind auch für die Fortbildung relevant?