



*Présidence luxembourgeoise
du Conseil de l'Union européenne*

Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative

Centre de Recherche Public Henri Tudor

Entwicklung und Förderung eines Kommunikationsnetzwerks
der Schulen und Institute für öffentliche Verwaltung

**Organisation und Unterstützung
der Zusammenarbeit**

Juni 2005

Studie für das 44. Treffen der Generaldirektoren des Öffentlichen Dienstes der EU
Mitgliedsstaaten

Übersicht

Entwicklung und Förderung eines Kommunikationsnetzwerks der Schulen und Institute für öffentliche Verwaltung	1
Organisation und Unterstützung der Zusammenarbeit	1
1. Einführung	3
2. Identifizierung von Themen	4
Arbeiten im Vorfeld	4
Weiterführende Aktivitäten	4
Ergebnisse	4
Ergebnisse des Workshops	4
3. Strukturierung der Themen	5
Methodik	5
Ergebnisse	5
4. Förderung der Zusammenarbeit	6
Definition der Bedürfnisse	6
Auswahl der Anforderungen	7
Ableitung von Funktionalitäten	7
Ergebnisse des Workshops	8
Organisatorische Empfehlungen	9
5. Fazit	10

Anhang

Anhang 1 Umfrage zur Zusammenarbeit innerhalb der DSIPA-Gruppe	11
Anhang 2 Vollständige Liste der von den DSIPA-Mitgliedern vorgeschlagenen Themen und Fragestellungen	22
Anhang 3 Interessensbewertungen	24
Anhang 5 Aus dem Workshop resultierende Fragestellungen	31
Anhang 6 Praktische Erläuterung von Bedürfnissen (Hiermit verbundene Fragen und Anforderungen)	33

1. Einführung

Bei der im April 2004 in Ashford Castle (Cong) abgehaltenen Konferenz der Directors of National Schools and Institutes of Public Administration (Leiter der nationalen Schulen und Institute der öffentlichen Verwaltung, DSIPA) wurde die „*Agenda for the Future*“ verabschiedet, die unter anderem drei Hauptbereiche festlegt, die bei der Konferenz der Leiter in nächster Zukunft im Mittelpunkt stehen könnten.

- Entwicklung eines gemeinsamen Kompetenzrahmens, der a priori als Referenz für die Entwicklung von Programmen für in Brüssel tätige Beamte dienen könnte.
- Entwicklung eines Internet-Portals zur Förderung und Gewährleistung einer verbesserten Kommunikation innerhalb des Netzwerks der Schulen und Institute der öffentlichen Verwaltung.
- Ausbau und Ergänzung des bestehenden europäischen Austauschprogramms, ergänzt durch ein „Blended-Learning“-Programm für öffentliche Bedienstete und Beamte in der EU (ERT+)

Die ausgezeichnete Arbeit des ROI während der niederländischen Präsidentschaft ermöglichte der Konferenz der Leiter und Direktoren große Fortschritte bei der Definition eines gemeinsamen Kompetenzrahmens sowie bei der Bestimmung der Anforderungen an öffentliche Führungskräfte hinsichtlich ihres Wissens und ihrer Aktivitäten, um in Brüssel effektiv einsetzbar zu sein.

Eine weitere Initiative des ROI beinhaltete die Entwicklung eines gemeinsamen Internetportals als Plattform zur Förderung der Kommunikation zwischen den Schulen und Instituten.

Um die Anstrengungen des niederländischen Institute for Public Administration in diesem Bereich weiter fortzusetzen und die Vorgaben der „*Agenda for the Future*“ zu verfolgen, setzte sich das „Institut National d'Administration publique de Luxembourg“ (INAP), in enger Zusammenarbeit mit dem Public Research Centre Henri Tudor (CRPHT), für die Intensivierung der Kommunikation zwischen den Schulen und Bildungseinrichtungen der öffentlichen Verwaltung ein.

Die im vorliegenden Dokument beschriebenen Tätigkeiten begannen im Januar 2005. Ihr Ziel ist die *Identifizierung* von Themen, die für Leiter und Direktoren interessant sein könnten, deren *Strukturierung* und die Schaffung der Grundlagen für die *Förderung* der effizienten Zusammenarbeit innerhalb der DSIPA-Gruppe. Diese Aktivitäten sind noch im Gange und werden beim Treffen am 2. und 3. Mai 2005 in Luxemburg fortgesetzt.

Ziel dieser Aktivitäten ist es nicht, bei der Auswahl eines bestimmten (Software-)Tools oder Frameworks behilflich zu sein, das die DSIPA bei ihren Aufgaben unterstützt, sondern vielmehr, wichtige Punkte herauszustellen, die als Grundlage für einen gesunden Anforderungskatalog dienen könnten.

Im Folgenden findet sich eine Beschreibung der vom INAP und CRPHT angewandten Methodik für die drei genannten Aspekte (Identifizierung,

Priorisierung und Förderung) sowie erste nennenswerte Ergebnisse, ungelöste Fragen und ausstehende Entscheidungen.

2. Identifizierung von Themen

Arbeiten im Vorfeld

Die **Agenda für die Zukunft** enthielt neben der vom ROI durchgeführten Umfrage einen umfassenden Umriss für die derzeitige Präsidentschaft und benannte viele Aspekte, die für die DSIPA-Gruppe von Interesse wären.

Hierzu zählen unter anderem der intensivere Austausch bewährter Praktiken, Benchmarking, der Aufbau eines Netzwerks sowie der Austausch zwischen Sachverständigen und Ausbildern, die Entwicklung eines gemeinsamen Curriculums und die Ausarbeitung innovativer Programme, die über ein gemeinsames Netzwerk gemeinsam genutzt werden könnten.

Weiterführende Aktivitäten

Für die nähere Ausarbeitung der für die DSIPA-Mitglieder interessanten Themen erstellten INAP und CRPHT einen Fragebogen zu den praktischen Aspekten, die für den informellen Aufbau kleiner Partnerschaften eine Rolle spielen, sowie zu den Praktiken und Gewohnheiten, die das tägliche Leben der Institute erleichtern und erleichtern könnten.

Der erste Teil der im Februar und März 2005 durchgeführten Umfrage befindet sich in Anhang I, Seite 11, Teil I). An der Umfrage nahmen 17 von insgesamt 26 Organisationen und Institutionen teil.

Ergebnisse

Von den Organisationen und Instituten wurden weitere Themen vorgeschlagen. Einige der für die Teilnehmer besonders interessanten Themen:

- Schulungen für hochrangige Beamte
- Beurteilung von Schulungen
- Die Rolle der Schulen und Institute der öffentlichen Verwaltung bei der Entwicklung der Verwaltung
- Organisatorische Aspekte wie der rechtliche Status der Institute oder die Beziehung zwischen den Schulen und ihren Leitern/Direktoren.

Eine vollständige Auflistung der von den DSIPA-Mitgliedern hervorgehobenen Themen findet sich in Anhang 2, Seite 21.

Damit die Mitglieder, die Themen verfasst und eingereicht haben, ihre Intention erläutern und andere DSIPA-Mitglieder entscheiden können, ob Sie an der Diskussion teilnehmen wollen, bedürfen insbesondere neue Themen einer detaillierteren Ausarbeitung.

Ergebnisse des Workshops

Einige Themen, für die sich eine detailliertere Erläuterung als besonders sinnvoll erwiesen hatte, wurden auf dem Workshop in Luxemburg vom 2.-3. Mai 2005 diskutiert. Hierzu zählten unter anderem folgende Themen:

- Schulungen für hochrangige Beamte
- Beurteilung von Schulungen
- Kommunikationserfahrungen, -techniken und -medien
- Wissenstransfer
- Auswirkungen von Schulungen auf die tägliche Arbeit

Für die Diskussion der oben genannten Themen wurden 4 Arbeitsgruppen zu je fünf bis zwölf DSIPA-Mitgliedern gebildet, die zuvor, soweit dies möglich war, aufgrund der von ihnen bei der Umfrage genannten Interessen ausgewählt wurden.

Das CRPHT stellte eine Liste von Aspekten zur Verfügung, die aus den Vorschlägen aller Mitglieder zusammengestellt worden waren (s. Anhang 4) und potenziell für die verschiedenen Themen von Interesse waren, und bat die einzelnen Arbeitsgruppen, diese Liste weiter auszubauen und zu vervollständigen. Eine umfassende Liste der zu behandelnden Diskussionspunkte für die jeweilige DSIPA-Gruppe, die sich für eines der genannten Themen entschieden hat, findet sich in Anhang 5 auf Seite 31.

3. Strukturierung der Themen

Methodik

Um ein Gesamtbild von den an der Diskussion über ein bestimmtes Thema interessierten DSIPA-Mitgliedern zu bekommen, haben INAP und CRPHT die in Abschnitt 0 vorgeschlagenen Themen strukturiert und jedes Mitglied gebeten, sein persönliches Interesse an der Diskussion über das jeweilige Thema und die Ebene, auf der die jeweilige Person an der Diskussion teilnehmen möchte, darzulegen.

Für das Rating wurde eine Qualitätsskala mit vier Ebenen angeboten, um zu verhindern, dass die Mitglieder sich nur für oder gegen ein Thema entscheiden. Bei der Spezifizierung des Interesses konnte zwischen *Sehr groß – Groß – Wenig – Gar kein Interesse* und bei der Intensität der Beteiligung zwischen *Führende Funktion – Aktiver Teilnehmer – Zuschauer – Gar keine Beteiligung* gewählt werden.

Die vollständige Fragenliste zur Priorisierung der Themen findet sich in Anhang I, Teil III, auf Seite 19. Diesen Teil der Umfrage beantworteten 12 von insgesamt 26 Organisationen und Instituten.

Ergebnisse

Die Themen, die auf das größte Interesse stießen, d.h. welche die meisten positiven Bewertungen oder die wenigsten schlechten Bewertungen erhielten, waren unter anderem:

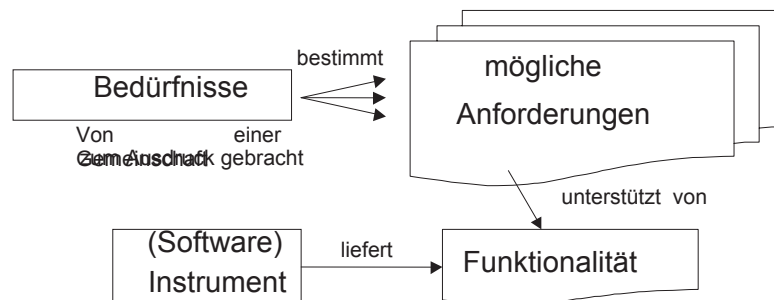
- Schulungen für hochrangige Beamte
- Bewertung von Schulungen
- Auswirkungen von Schulungen auf die tägliche Arbeit
- Wissenstransfer
- Ausbildungserfahrungen, -techniken und -materialien
- Kommunikationserfahrungen, -techniken und -medien

- Inhalt des Schulungskatalogs

Eine vollständige Liste der Ergebnisse findet sich in Anhang 3 auf Seite 24.

4. Förderung der Zusammenarbeit

Das CRPHT arbeitet mit einer Methodik, die zunächst die *Bedürfnisse* der so genannten Gemeinschaft (oder eines Netzwerks von Menschen) herausstellt, um sie besser dabei unterstützen zu können, eine effektive Zusammenarbeit aufzubauen. Von diesen Bedürfnissen können dann die Anforderungen und die über Software oder andere Tools bereitgestellten Funktionalitäten abgeleitet werden (siehe Abbildung unten).



Im Folgenden werden die Methodik und ihre Anwendung skizziert, wie sie den DSIPA-Mitgliedern auf dem Treffen im Mai 2005 in Luxemburg vorgestellt werden. Die verschiedenen Praktiken können problemlos gleich nach dem Treffen oder in anderen Kontexten verwendet werden, um andere Themen der DSIPA-Gruppe oder auch andere Communities zu unterstützen.

Definition der Bedürfnisse

Im Mittelpunkt der *Methode zur Unterstützung von Gemeinschaften* steht die Identifizierung der zentralen *Bedürfnisse* im Zusammenhang mit der Förderung des Austauschs und der Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft.

Ein Bedürfnis entsteht dann, wenn eine Gemeinschaft bestrebt ist, eines (oder mehrere) der folgenden allgemeinen Ziele zu erreichen. Je nach Zielsetzung und Prioritäten der betreffenden Gemeinschaft ist die Wertigkeit der Bedürfnisse zu unterscheiden.

1. Die **Kommunikation** fördern, d.h.: Mitgliedern die Möglichkeit geben, Inhalte der von ihnen untersuchten Themen auszutauschen und zu diskutieren. Dies erfolgt durch die *Bereitstellung* von Informationen oder des Zugangs zu diesen, die *Strukturierung* des Austauschs (Diskussionsforum) und die Bereitstellung der zugrunde liegenden Inhalte (Dokumente, Abschnitte etc.).
2. Die **Koordination** erleichtern, d.h.: die für eine Zusammenarbeit notwendigen *Planungen* und *Verhandlungen* zu unterstützen. Dieses

Bedürfnis setzt ganz wesentlich die Kenntnis von den Rollen und Tätigkeiten der Gemeinschaft-Mitglieder voraus.

3. Die **Einheitlichkeit** der Gemeinschaft zu fördern, d.h.: es den Mitgliedern zu ermöglichen, *sich gegenseitig kennen zu lernen*, insbesondere durch die Weitergabe sozial und organisatorisch relevanter Informationen (Rolle, Sachkenntnis etc.) oder die Schaffung demokratischer Arbeitsmuster.
4. Die **Beteiligung des Einzelnen** fördern, d.h.: die *speziellen Tätigkeiten eines jeden Mitglieds* hervorzuheben und seine Integrität sicherzustellen.
5. Die **gemeinsame Nutzung von Informationen** erleichtern, d.h.: Definition und Aufbau einer Infrastruktur als *Kommunikationsrahmen*, der auf die Aktivitäten der Gemeinschaft abgestimmt ist und hilft, wichtige Informationen bekannt zu machen oder zu schützen.
6. Die **Entwicklung** der Gemeinschaft unterstützen, sei es hinsichtlich der Erweiterung der Mitgliederzahlen oder des Publikums oder durch die *Erweiterung* oder *Vertiefung* der behandelten Themen.

Auswahl der Anforderungen

Aus den oben genannten sechs Bedürfnissen ergeben sich *mögliche Anforderungen* für die Unterstützung von Communities. Diese Anforderungen wurden vom CRPHT aus verschiedenen wissenschaftlichen und empirischen Arbeiten zusammengetragen.

So gilt das Bedürfnis, die Einheitlichkeit der Gemeinschaft zu fördern, als erfüllt, wenn die Gruppe beispielsweise in der Lage ist,

- sozial und organisatorisch relevante Informationen weiterzugeben
- ihrer Arbeit Schwung zu geben
- bestimmte Aktivitäten bestimmten Mitgliedern zuzuweisen
- den Kontext einer bestimmten durchzuführenden Aktivität zu erfassen und zu begreifen
- Mechanismen bereitzustellen, die die Wiederverwendung früherer Ergebnisse bei anderen Aktivitäten der Gemeinschaft erleichtern oder
- gemeinsam und in Kooperation Dokumente zu erstellen.

Eine vollständige Aufstellung der Anforderungen, die sich aus den einzelnen Bedürfnissen ergeben, findet sich in **Anhang 6** auf Seite 33.

Aus dem Katalog der von einer Gemeinschaft (nämlich der DSIPA-Gruppe) zum Ausdruck gebrachten Bedürfnisse kann somit ein Katalog mit den möglichen Anforderungen abgeleitet werden, der für die Unterstützung ihrer Tätigkeiten von großem Vorteil sein kann. Es könnte sich als nützlich erweisen, diejenigen Anforderungen aus der obigen Liste auszuwählen, die am besten auf die Gemeinschaft zugeschnitten sind, bzw. diejenigen zu streichen, die nicht zum Kontext oder zur Struktur passen.

Ableitung von Funktionalitäten

Jede der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Anforderungen wird durch eine Reihe von Funktionalitäten unterstützt, die in Form von Tools, als Groupware oder Organisationsmanagement-Techniken bereitgestellt werden.

Nachstehend einige Beispiele für Funktionalitäten im Zusammenhang mit der oben genannten Anforderung, bestimmte Aktivitäten bestimmten Mitglieder zuzuweisen:

- Workflow-Management-System
- Pflege der Aufgabenliste oder
- Prozessmodellierung, -management und -planung

Diese Anforderungen (und mit ihnen verbundenen Funktionalitäten) bilden eine solide Grundlage für die korrekte Spezifikation der Anforderungen an unterstützende Tools.

Eine erste Analyse bestehender Tools, z. B. der CIRCA-Website, bietet zusammen mit der vom ROI entwickelten Website einen ersten Überblick über die bereits verfügbaren Funktionalitäten und solche, die für eine Weiterentwicklung in Betracht kämen oder zur Unterstützung der Gemeinschaft eingerichtet werden könnten.

Ziel dieser Arbeit war nicht die Auswahl oder Befürwortung eines bestimmten Rahmens oder Tools. Dies ist gemäß der **Agenda für die Zukunft** von der nachfolgenden Präsidentschaft weiter zu untersuchen.

Ergebnisse des Workshops

Der Vorschlag, den Schritt *Definition der Bedürfnisse* aufzunehmen, wurde der DSIPA-Gruppe während des vom 2.-3. Mai in Luxemburg stattfindenden Workshops vorgelegt, bei dem die Arbeitsgruppen (s. Seite 4) auch aufgefordert wurden, das DSIPA-Ziel für jedes Thema zu benennen.

Zu jedem der oben genannten Bedürfnisse wurden praktische Fragen gestellt, die implizit die entsprechenden Bedürfnisse hinterfragten; die Fragen finden sich in Anhang 6 auf Seite 33.

Dieser Punkt der *Methode zur Unterstützung von Gemeinschaften* des CRPHT wurde von vielen DSIPA-Mitgliedern als sehr technisch angesehen. Die Mehrheit war jedoch, wie die zweite Phase des Workshops zeigte, in Bezug auf das Hauptziel der verschiedenen Diskussionen der DSIPA-Gruppe der Meinung, dass folgende Bedürfnisse als besonders wichtig erachtet werden:

- *Förderung der Kommunikation* zugunsten effizienterer und interessanterer Diskussionen zwischen den Mitgliedern.
- *Schutz geistigen Eigentums* im Sinne des Schutzes der Beiträge einzelner Mitglieder.
- *Verbesserung der Informationsweitergabe* zur Verbesserung der Kommunikation. Allgemein wurde jedoch erwartet, dass die Informationsweitergabe sich mit Veränderung der Gewohnheiten automatisch verbessern werde und dieser Punkt keiner gesonderten Bemühungen bedürfe.

Aus dieser Auswahl von Bedürfnissen lässt sich mit Hilfe der Methode zur Unterstützung von Gemeinschaften eine Reihe potenzieller Anforderungen ableiten, die der DSIPA-Gruppe helfen könnten, ihr Ziel zu erreichen. Die wichtigsten Anforderungen lauten: Einfache Veränderbarkeit von Faktoren, die für die gegenwärtige Kommunikation eine Rolle spielen

- Für Echtzeitkommunikation geeignete Mittel

- Für verzögerte (asynchrone) Kommunikation geeignete Mittel
- Mitteilungen über das Auftauchen neuer Aspekte innerhalb der Gemeinschaft
- Mechanismen zum Schutz der Integrität individueller Beiträge
- Zugang zu einer gemeinsamen Informations-/Wissensdatenbank
- Möglichkeiten zur Anpassung der Zugriffsrechte für alle Ressourcen, Dokumente und Bedingungen
- Mittel zur Bewältigung von Konflikten hinsichtlich des Zugriffs auf gemeinsam genutzte Ressourcen
- Gemeinsam von mehreren Mitgliedern nutzbare Produktionsmittel zur Erzeugung gemeinsamer Dokumente
- Möglichkeit der Arbeit an unterschiedlichen Versionen eines Dokuments
- Forschungsmöglichkeiten mit gemeinsam nutzbaren Ressourcen

Diese Anforderungen stellen weniger einen festgelegten Satz von Bedürfnissen dar als vielmehr eine mögliche Orientierung für die Unterstützung der Gruppe.

Organisatorische Empfehlungen

Ungeachtet der großen Bedeutung der materiellen Unterstützung der DSIPA-Aktivitäten sollte erwähnt werden, dass auch andere Faktoren berücksichtigt werden müssen.

Der ursprüngliche Ansatz muss aktiv weiterverfolgt werden, um sämtliche Mitglieder der Gemeinschaft einzubeziehen und ein gemeinsames Gefühl der Verantwortung für die Ergebnisse der Gruppe zu entwickeln. Im Einzelfall kann die Zusammenarbeit die Wirkung und den Nutzen der Arbeit des Einzelnen schwerer erkennbar machen, jedoch nur, bis die Grundaufgaben erledigt sind.

Darüber hinaus könnten abhängig von dem letztendlich gewählten Framework für die Bereitstellung der wichtigsten Funktionalitäten auch praktische Überlegungen großen Einfluss auf die endgültige Form der Zusammenarbeit haben. Manche Frameworks bedürfen einer starken Strukturierung, einer genauen Nomenklatur oder komplexer Formatierungsregeln, andere wiederum nicht. Es ist daher nicht möglich, an dieser Stelle praktische Empfehlungen zur Formalisierung von Tätigkeiten zu geben; hierzu bedarf es einer weiteren Ausarbeitung.

Während des Workshops vom 2.-3. Mai 2005 kamen einige Fragen auf, die eng mit den oben genannten Punkten verwandt sind und von der DSIPA-Gruppe beantwortet werden sollten:

- Welche Rolle spielt die Präsidentschaft (oder die Troika)? Schließlich könnte(n) sie dafür verantwortlich sein, einige der erforderlichen Maßnahmen anzustoßen oder auch nur dafür, bestimmte wichtige Fragen hervorzuheben.
- Wie könnte ein sinnvolles Weitergabekonzept aussehen, wenn es um die persönliche Verantwortung für Dokumente seitens des Autors/ eines möglichen Prüfungs- oder Redaktionsausschusses im Falle der Veröffentlichung von Informationen im Namen der gesamten Gruppe geht?
- Welche Art der Betreuung inklusive Kosten- und Arbeitsaufwand ist für gleich welche Art von Rahmen vorgesehen?

5. Fazit

Das vorliegende Dokument enthält eine Strukturierung der für die DSIPA-Gruppe relevanten Themen und nähere Erläuterungen zu einigen dieser Themen unter Anwendung einer Methodik zur Ableitung der jeweils zugrunde liegenden Bedürfnisse für eine Unterstützung.

Diese Technik kann von der DSIPA-Gruppe auch zur Untersuchung anderer Themen verwendet werden, die im Rahmen dieser Arbeit oder zu einem späteren Zeitpunkt innerhalb des Netzwerks auftauchen.

Anhang 1

Umfrage zur Zusammenarbeit innerhalb der DSIPA-Gruppe

Einführung

Um die Anstrengungen des niederländischen Institute for Public Administration weiter fortzusetzen und die Vorgaben der „*Agenda für die Zukunft*“ zu verfolgen, setzte sich das Luxembourg National Institute of Public Administration (INAP), in enger Zusammenarbeit mit dem Public Research Centre Henri Tudor (CRPHT), für die Intensivierung der Kommunikation zwischen den Schulen und Bildungsinstituten der öffentlichen Verwaltung ein.

Die vorliegende Umfrage dient der Zusammenstellung von Meinungen und Ideen der Leiter und Direktoren nationaler Schulen und Institute im Hinblick auf einen intensiveren Austausch bewährter Praktiken, Benchmarking, den Aufbau eines Netzwerks sowie den Austausch zwischen Sachverständigen und Ausbildern, die Entwicklung eines gemeinsamen Curriculums und die Ausarbeitung innovativer Programme, die über ein gemeinsames Netzwerk gemeinsam genutzt werden könnten.

Im ersten Teil der Umfrage werden Sie zunächst gebeten, Themen zu nennen, die Sie oder Ihre Kollegen interessieren könnten. Das CRP Henri Tudor wird sämtliche Vorschläge zusammentragen und Sie später um eine Bewertung und Priorisierung dieser Themen bitten. Diese zweite Phase soll zwei Wochen nach Ablauf der Eingabefrist für die vorliegende Umfrage beginnen.

Darüber hinaus ist es notwendig, den *Intensitätsgrad* der Kommunikation und Zusammenarbeit, den Sie als Leiter/Direktor erreichen wollen, zu bestimmen. Dies ist Ziel des zweiten Teils des vorliegenden Fragebogens. Wie die Unterstützung dieser Zusammenarbeit über das Webportal und die Zuständigkeiten für die weitere Unterstützung des im Entstehen begriffenen Netzwerks letztendlich aussehen soll, wird im Mai 2005 auf der Konferenz der Direktoren in Luxemburg diskutiert.

Für die Auswertung benötigen wir von Ihnen folgende Angaben:

Name:

Name Ihrer Organisation:

Land:

Weitere Informationen zur vorliegenden Umfrage erhalten Sie bei **Bertrand Grégoire**, Public Research Centre Henri Tudor: bertrand.gregoire@tudor.lu

Teil I: Identifizierung von Themen

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 10 Minuten und dient dazu, für Leiter/Direktoren interessante Themen zu bestimmen.

1. Benennen Sie bitte einige der an Ihrer Schule oder ihrem Institut gängigen Praktiken und Gewohnheiten, die Ihres Erachtens effizient, originell oder unzulänglich sind und die Sie eventuell gerne vorstellen möchten oder zu denen Sie gerne Verbesserungsvorschläge bekämen (max. 3).

bitte hier ein Praxisbeispiel benennen

bitte hier ein Praxisbeispiel benennen

bitte hier ein Praxisbeispiel benennen

2. Haben Sie häufig Kontakt mit Leitern/Direktoren anderer Schulen/Institute, auch außerhalb der Verwaltungsebene, um über Schulungsmethoden und Schul-/Institutsleitungsfragen zu diskutieren? Wenn ja, erläutern Sie bitte die behandelten Themen (max. 3).

bitte hier ein Thema benennen

bitte hier ein Thema benennen

bitte hier ein Thema benennen

3. Folgende Punkte wurden bereits diskutiert oder von einigen Leitern/Direktoren als interessant eingestuft:
 - Ausbildungserfahrungen, -techniken und -materialien
 - Kommunikationserfahrungen, -techniken und -medien
 - Inhalt des Schulungskatalogs
 - Qualitätssicherung
 - Wissenstransfer
 - Wie die Auswirkungen von Schulungen auf die tägliche Arbeit bemessen werden können
 - Ausweitung von Schulungen von der nationalen auf eine internationale Ebene
 - Transparenz/Öffentlichkeitsarbeit von Bildungseinrichtungen
 - Austausch über Bildungsansätze
 - Austausch von Schulungsprogrammen
 - Gleichstellung der nationalen Vertreter, um eine europaweite Gleichstellung zu erreichen
 - Welchen Beitrag Schulen/Bildungseinrichtungen der öffentlichen Verwaltung zur Arbeit der Arbeitsgruppe HR leisten
 - Einbindung von Schulungsmaterialien und -techniken in die Networking-Tools der Arbeitsgruppe der Direktoren

Gibt es noch andere Themen, die in der Arbeitsgruppe der Direktoren diskutiert werden sollten? (max. 3)

bitte hier ein Thema benennen

bitte hier ein Thema benennen

bitte hier ein Thema benennen

4. Es könnte sich als hilfreich erweisen, wenn wir uns für genauere Informationen zu den von Ihnen vorgeschlagenen Themen oder Ihrer Ansicht zu den Themen, deren Diskussion Sie leiten möchten, nochmals mit Ihnen in Verbindung setzen.
- Sind Sie damit einverstanden, dass sich Mitglieder des CRP Henri Tudor zu den von Ihnen in der Umfrage angegebenen Informationen direkt mit Ihnen in Verbindung setzen?

Ja

Nein

- Wenn ja, geben Sie bitte an, wie Sie am liebsten kontaktiert werden möchten (z. B. E-Mail-Adresse oder Telefonnummer).

bitte hier Ihre Kontaktdaten angeben

Vielen Dank für die Beantwortung des ersten Teils der Fragen zu den Themen, die für die Arbeitsgruppe der Direktoren in Frage kommen könnten.

Teil II: Zusammenarbeit

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 20 Minuten und dient der Hinterfragung Ihrer Wünsche und Erwartungen im Hinblick auf den Grad der Zusammenarbeit, den Sie sich in Ihrer Gruppe wünschen.

1. Welchen praktischen Gewinn erhoffen Sie sich neben den bereits formulierten Haupterwartungen (bewährte Praktiken, Vernetzung etc.) von der Einrichtung einer gemeinsamen Website und einer engeren Zusammenarbeit?
(max. 3)

bitte hier eine Erwartung benennen

bitte hier eine Erwartung benennen

bitte hier eine Erwartung benennen

2. Erfüllt Ihre derzeitige Beteiligung an der Gruppe die oben von Ihnen genannten Erwartungen?

Ja

Nein oder nur teilweise.

bitte erläutern

3. Beteiligen Sie sich an der Diskussion zu den aufgeführten Themen und wenn ja, nennen Sie bitte die drei für Sie interessantesten Aspekte.

- Ein methodischer Ansatz zur Entwicklung eines Schulungsprogramms zur Vorbereitung nationaler Vertreter auf ihre Aufgaben in den europäischen Institutionen.

Ja, ich nehme an der Diskussion teil

Nein, ich nehme nicht teil

Wenn ja, geben Sie bitte an, welcher Aspekt Sie am meisten interessiert

ein weiterer wichtiger Aspekt

gegebenenfalls ein dritter Aspekt

- Die Intensivierung des Austauschs von Schulungsprogramm zwischen Schulen und Instituten, z. B. in Form von Schulungen in Instituten im Ausland.

Ja, ich nehme an der Diskussion teil

Nein, ich nehme nicht teil

Wenn ja, geben Sie bitte an, welcher Aspekt Sie am meisten interessiert

ein weiterer wichtiger Aspekt

gegebenenfalls ein dritter Aspekt

- Der Beitrag von Schulen und Instituten der öffentlichen Verwaltung zur Entwicklung der Verwaltung

Ja, ich nehme an der Diskussion teil Nein, ich nehme nicht teil

Wenn ja, geben Sie bitte an, welcher Aspekt Sie am meisten interessiert
ein weiterer wichtiger Aspekt
gegebenenfalls ein dritter Aspekt

4. Ist es Ihres Erachtens notwendig, den anderen Direktoren einen Anreiz zu geben, sich aktiv an den Diskussionen des Netzwerks zu beteiligen?

Wir denken dabei z. B. an Anreize in Form von Bewertungen der Bedeutung von Beiträgen, persönlichem Feedback, Bekanntgabe der in einer Gruppe vorhandenen Kompetenzen oder der Ausarbeitung von Partizipationsindikatoren. Bei entsprechendem Interesse würden alle Möglichkeiten zu einem späteren Zeitpunkt näher diskutiert.

Ja Nein

5. Können Sie zum jetzigen Zeitpunkt problemlos mit anderen Direktoren in Kontakt treten?

Beispiel:

- Ist es einfach, eine neue Diskussion anzuregen und Teilnehmer oder Organisationen zu finden, die sich für das Thema interessieren?

Ja Nein

- Werden Sie von anderen Direktoren häufig um Hilfe oder Rat gebeten?

Ja Nein

bitte gegebenenfalls erläutern, wie einfach es im Allgemeinen ist, mit anderen Mitgliedern der Gruppe in Kontakt zu treten

6. Verfügen Sie in Ihrer Schule oder Ihrem Institut über bestimmte Kompetenzen, die für andere Mitglieder der Gruppe von Nutzen sein könnten (max. 3)?

Ja Nein

Wenn ja, benennen Sie bitte eine Kompetenz, die für andere Mitglieder von Nutzen sein könnte
weitere Kompetenzen

7. Wären Sie gerne in der Lage, für bestimmte Kompetenzen auf andere Mitglieder zurückzugreifen? Wenn ja, bitte die entsprechenden Kompetenzen benennen (max. 3).

Ja

Nein

Wenn ja, benennen Sie bitte eine Kompetenz, für die Sie gerne Unterstützung hätten

weitere Kompetenzen

8. Wünschen Sie sich vom Netzwerk der Direktoren Unterstützung bei der Organisation bestimmter Aktivitäten (max. 3)?

Ja

Nein

Wenn ja, benennen Sie bitte eine Aktivität, für die Sie gerne Unterstützung hätten
gegebenenfalls eine weitere Aktivität

9. Ist es Ihrer Meinung nach wichtig, die Weitergabe von Informationen in Ihrer Schule oder Ihrem Institut zu einer festen Einrichtung werden zu lassen, um die Arbeit in der Gruppe der Direktoren effizienter zu machen?

Ja

Nein

10. Tauschen Sie Informationen lieber auf formelle oder informelle Art aus?

Lieber formell

Lieber informell

• Bitte beschreiben Sie kurz den Rahmen, in dem der Informationsaustausch stattfinden sollte
Bitte kurz erläutern, in welchem Rahmen der Austausch stattfinden sollte

• Welche Art des Informationsaustauschs überwiegt in Ihrer Schule oder Ihrem Institut?

Vorrangig formell Vorrangig informell Wie gewünscht

11. Sind Sie der Ansicht, dass kulturelle Unterschiede die Effizienz der Kommunikation unter den Mitgliedern der Direktorengruppe behindern?

Ja
Umfang

Nein, oder zumindest nur in vernachlässigbarem

- Wenn ja, geben Sie bitte an, in welchem Maße und erläutern Sie kurz mögliche Lösungsvorschläge, sofern vorhanden.

Bitte hier das in Ihren Augen größte Hindernis und eventuelle Lösungsvorschläge erläutern

12. Sind sie mit den folgenden Technologien vertraut?

- E-Mail

Ja

Nein

- Registrierung in Mailinglisten

Ja

Nein

- Internet-Suchmaschinen

Ja

Nein

- Webforen

Ja

Nein

- Instant-Messaging (z. B. MSN Messenger, Yahoo! Messenger, IRC oder sonstige Chatformen)

Ja

Nein

- Online-Umfragen

Ja

Nein

- Bearbeitung von Online-Artikeln (Content-Management-Systeme)

Ja

Nein

- Newsfeed (RSS)

Ja

Nein

- Office-Pakete (z. B. MS Office: Word - Excel, OpenOffice.Org)

Ja

Nein

-
13. Gibt es bestimmte Informationen/Dokumente, die Sie gerne der Öffentlichkeit und den Direktoren zugänglich machen würden?

Sollten diese Informationen bereits in einer Form vorliegen, die für die Veröffentlichung geeignet ist (z. B. als Broschüre, Bericht oder Website), können wir Ihnen anbieten, sie auf der vom ROI entwickelten Website zu veröffentlichen. Bitte senden Sie in Frage kommende Dokumente dieser Art mit einer kurzen Beschreibung an bertrand.gregoire@tudor.lu.

Teil III: Priorisierung der Themen

Der dritte Teil der Umfrage zur Zusammenarbeit dient der Auswahl einiger für die DSIPA-Gruppe interessanter Themen und der Identifizierung der Mitglieder, die sich für die Diskussion dieser Themen interessieren sowie deren mögliche Beteiligung an der Diskussion.

Bildungsrelevante Themen

1. Geben Sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion zum Thema Ausbildungserfahrungen, -techniken und -materialien interessiert sind.
2. Geben Sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion über Auswahltechniken interessiert sind.
3. Geben Sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion über Schulungen für hochrangige Beamte interessiert sind.
4. Geben sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion zum Inhalt des Schulungskatalogs interessiert sind.
5. Geben Sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion über die Einbindung von Schulungsmaterialien und -techniken in die Networking-Tools der Arbeitsgruppe der Direktoren interessiert sind.
6. Geben sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion über den Einfluss von Schulungen auf die tägliche Arbeit interessiert sind.
7. Geben sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion über die Ausweitung von Schulungen von der nationalen auf eine internationale Ebene interessiert sind.
8. Geben Sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion über eine Beurteilung von Schulungen interessiert sind.
9. Geben Sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion über die Förderung von Schulungen interessiert sind.
10. In welchem Umfang würden Sie gerne an oben genannten Diskussionen zum Thema Ausbildung- und Weiterbildung teilnehmen?
11. Optional: Benennen Sie gegebenenfalls weitere Bildungsthemen, die Sie gerne in der DSIPA-Gruppe diskutieren würden (wahlweise unten oder bei den Kommentaren zu einer bestimmten Diskussion).

Kommunikations- und transferspezifische Themen

1. Geben Sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion über Kommunikationserfahrungen, -techniken und -materialien interessiert sind.
2. Geben Sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion zum Thema Wissenstransfer interessiert sind.
3. Geben sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion über die Rolle der Schulen und Institute der öffentlichen Verwaltung bei der Entwicklung der Verwaltung interessiert sind.

4. In welchem Umfang würden Sie gerne an oben genannten Diskussionen zum Thema Kommunikation und Transfer teilnehmen?
5. Optional: Benennen Sie gegebenenfalls weitere kommunikations- und transferspezifische Themen, die Sie gerne in der DSIPA-Gruppe diskutieren würden (wahlweise unten oder bei den Kommentaren zu einer bestimmten Diskussion).

Sonstige Themen

1. Geben Sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion zum Thema Qualitätssicherung interessiert sind.
2. In welchem Umfang würden Sie gerne an Diskussionen zu diesem Thema teilnehmen?
3. Geben sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion zur Gleichstellung der nationalen Vertreter, um eine europaweite Gleichstellung zu erreichen, interessiert sind.
4. In welchem Umfang würden Sie gerne an Diskussionen zum diesem Thema teilnehmen.
5. Geben Sie an, inwieweit Sie an der Diskussion organisationspezifischer Themen interessiert sind.
6. In welchem Umfang würden Sie gerne an Diskussionen zu diesem Thema teilnehmen?
7. Geben Sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion zum Thema Finanzierungsfragen interessiert sind.
8. In welchem Umfang würden Sie gerne an Diskussionen zu diesem Thema teilnehmen?
9. Geben Sie an, inwieweit Sie an einer Diskussion zum Thema Humanressourcenmanagement interessiert sind.
10. In welchem Umfang würden Sie gerne an Diskussionen zu diesem Thema teilnehmen?
11. Benennen Sie gegebenenfalls sonstige Themen, die Sie gerne in der DSIPA-Gruppe diskutieren würden (wahlweise unten oder bei den Kommentaren zu einer bestimmten Diskussion).

Sonstiges

1. Sind Sie damit einverstanden, dass sich Mitglieder des CRP Henri Tudor zu den von Ihnen in der Umfrage angegebenen Informationen direkt mit Ihnen in Verbindung setzen?
2. Bitte geben Sie an, wie Sie am liebsten kontaktiert werden möchten (z. B. E-Mail-Adresse oder Telefonnummer).

Online-Umfrage

Es wurde das Open-Source Online-Umfragesystem phpsurveyor verwendet, um die Beantwortung und Analyse der Ergebnisse zu erleichtern. Nach der Registrierung wurde den DSIPA-Mitgliedern automatisch ein leicht verständliches Webforum zur Verfügung gestellt (siehe Abbildung unten). Die Ergebnisse sind direkt in einer bearbeitbaren Form verfügbar (z. B. als Excel-Tabelle).

en.lu 2005 Themes organisation - crash test ;o)

1-education

Your interest in topics related to education.

Rate your interest for discussing educational experiences, techniques and materials.

Please choose the "?" sign only if you do not understand the topic description.

Choose only one of the following

discussions in this topic include

- the share of educational point of view.
- e-learning exploitation.
- training methodologies, as appraising methods, feed-back culture, business driven action learning training methodology, or mentoring systems.

Please choose one of the following; Please enter your comment here:

Very High
 High
 Low
 Inexistent
 ?

Rate your interest for discussing selection techniques

Choose only one of the following

discussions in this topic include

- selection methods.
- diagnostical tests.
- procedure of qualification of training programs.

Weitere Informationen zum phpsurveyor-System finden Sie unter <http://phpsurveyor.sourceforge.net/>.

Anhang 2

Vollständige Liste der von den DSIPA-Mitgliedern vorgeschlagenen Themen und Fragestellungen

Folgende Themen wurden als Antworten auf die Fragen von Teil I der Umfrage (Anhang 1) genannt oder im Rahmen früherer Arbeiten der DSIPA-Gruppe angegeben.

- Kommunikationserfahrungen, -techniken und -medien
- Ausbildungserfahrungen, -techniken und -materialien
- Finanzierungsfragen
- Organisationsspezifische Themen
- Qualitätssicherung
- *Beurteilung von Schulungen*
- Auswahltechniken
- Inhalt des Schulungskatalogs
- *Schulungen für hochrangige Beamte*
- Auswirkungen von Schulungen auf die tägliche Arbeit
- Einbindung von Schulungsmaterialien und -techniken in die Networking-Tools der Arbeitsgruppe der Direktoren
- Gleichstellung der nationalen Vertreter, um eine europaweite Gleichstellung zu erreichen
- Wissenstransfer
- *Die Rolle der Schulen und Institute der öffentlichen Verwaltung bei der Verwaltungsentwicklung*
- Ausweitung der Schulung von der nationalen auf eine internationale Ebene
- Humanressourcenmanagement
- Förderung von Schulungen

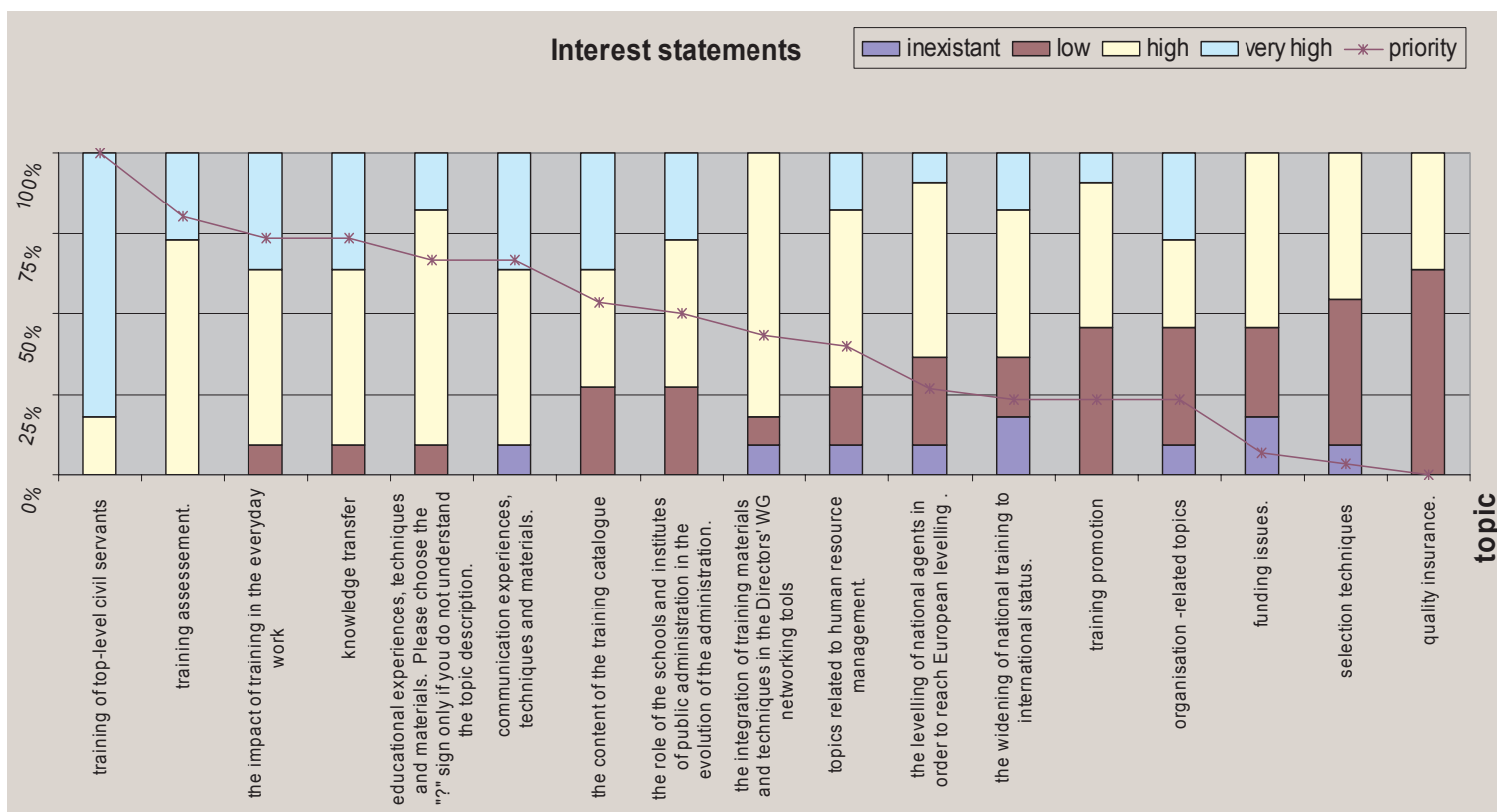
Es wurde bewusst zwischen dem speziellen Thema „Beurteilungen von Schulungen“ und dem allgemeineren Thema „Qualitätssicherung“ unterschieden, da viele Mitglieder besonderes Interesse an diesem Thema bekundeten.

Dies gilt auch für die separate Auflistung des Themas *Schulungen für hochrangige Beamte*, das als spezifisches Unterthema der Diskussion zum Thema *Inhalt des Schulungskatalogs* betrachtet werden kann, sowie des Thema *Die Rolle der Schulen und Institute der öffentlichen Verwaltung bei der Entwicklung der*

Verwaltung, das als eigenständiges Diskussionsthema zum Aspekt *Wissenstransfer* gewertet werden kann.

Anhang 3 Interessensbewertungen

Die von DSIPA-Mitgliedern vorgeschlagenen Themen und der jeweils genannte Grad des Interesses ermöglichen eine ungefähre Vorstellung von der Prioritätenfolge.



Anhang 4

Aus der Umfrage resultierende Fragestellungen

Das CRPHT hat die von den DSIPA-Mitgliedern vorgeschlagenen Diskussionspunkte noch einmal gesondert zusammengestellt, die diese im Rahmen der Umfrage vorgeschlagen hatten, welche unter der luxemburgischen Präsidentschaft stattfand. Es handelt sich um eine subjektive Kategorisierung in 14 allgemeine Themen, die ausschließlich auf den kurzen Antworten auf obige Befragung beruht. Sie sollte daher nicht als absolute Referenz betrachtet werden.

Einige der nachstehenden Themen wurden später während des Workshops vom 2.-3. Mai 2005 in Luxemburg diskutiert. In diesen Fällen empfiehlt es sich, die vorliegenden aktuelleren Erläuterungen in Anhang 5 auf Seite 31 hinzuzuziehen. Hierzu zählen die Themen

- Schulungen für hochrangige Beamte
- Beurteilung von Schulungen
- Kommunikationserfahrungen, -techniken und -medien
- Wissenstransfer
- Auswirkungen von Schulungen auf die tägliche Arbeit

Beurteilung von Schulungen

- Bewährte Praktiken bei der Evaluierung von Schulungsergebnissen
- Beurteilung von Schulungsleitern
- Beurteilung der Auswirkungen von Schulungen
- Bemessung der Effektivität von Schulungen
- Beurteilung der Auswirkungen von Schulungen
- Evaluierung und Bemessung der Effektivität von Schulungen
- Bemessung der Effektivität von Schulungen
- Zertifizierung oder Anerkennung von Schulungsprogrammen
- Glaubwürdige und nützliche Maßstäbe für den Evaluierungsprozess

Schulungen für hochrangige Beamte

- Schulungen für hochrangige Beamte in Führungspositionen
- Entwicklung der Führungsfähigkeiten hochrangiger Beamter im öffentlichen Dienst
- Umfassende Schulungsmöglichkeiten für Manager
- Managementschulungen für leitende Beamte im öffentlichen Dienst
- EU-spezifische Programme für Führungskräfte
- Beispielprogramm für hochrangige Beamte in Führungspositionen, Ministerien und Mitarbeiter in politischen Gremien.
- In Kooperation erarbeitete Management-Schulungen für leitende Beamte der Europäischen Kommission
- Entwicklung spezieller Programme für Führungskräfte
- Schulungsprogramme für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

Auswirkungen von Schulungen auf die tägliche Arbeit

- Von der Kommission geleitete Initiative für die Entwicklung von Schulungen, die die Reaktionsfähigkeit der EU auf Krisen verbessern helfen
- Auswirkungen von Schulungen auf die tägliche Arbeit
- Einbeziehung neuer Technologien in die tägliche Arbeit
- Unterstützung der Reform des öffentlichen Dienstes
- Engere Verbindungen zwischen Schulen und Instituten der öffentlichen Verwaltung einerseits und den für Veränderungen in der Verwaltung Zuständigen andererseits.
- Die Bedeutung von Schulungen bei der Unterstützung des Modernisierungsprozesses in zentralen Regierungsverwaltungen
- Informationen über unterschiedliche Reformansätze für öffentliche Verwaltungen.

Ausbildungserfahrungen, -techniken und -materialien

- „Blended Learning“ und Lernen an Fallbeispielen
- Implementierung eines E-Learning-Systems
- „Bottom-Up“-Bewertungsmethoden / Feedback-Kultur
- Effektivere Schulungsmethoden
- Workshops für Auszubildende und Studierende
- Die neue IPA-Schulungsmethode „Business Driven Action Learning“
- Schlüsselrolle von Instituten in Bezug auf effiziente Schulungen und die Auswahl von Beamten
- Einrichtung eines Mentorensystems
- Team-Unterricht – Gemischte Teams aus Wissenschaftlern und Teilnehmern aus der Praxis
- Effizient und originell: Fortgeschrittenen-Schulungen für Führungskräfte mit Rollenspielen
- Auswahl bewährter Innovations-Praktiken für die öffentliche Verwaltung
- Theoretische und praktische Erfahrungen mit „integriertem Training“
- Problemlösung als Einzel- oder Gruppenaufgabe
- Zur-Verfügung-stellen einer Organisation mit umfassendem Schulungsprogramm und Lösungen
- Austausch über Bildungsansätze
- Einsatz von E-Learning
- Sinnvolle Einsatzgebiete für E-Learning
- Austausch von Schulungsinhalten mittels E-Learning
- Neue Schulungsmethoden
- Schulungsmethoden und -programme
- Instrumente für die Verwirklichung interaktiver Schulungen
- Aufbau einer E-Learning-Umgebung (sei es mit Hilfe von Echtzeit- oder Offline-Programmen)
- Schulung von Schulungsleitern über neue Lernmethoden, die das Lernen ansprechender und effizienter machen.

Kommunikationserfahrungen, -techniken und -medien

- Kompetenzbasierte Tätigkeitsbeschreibungen für hochrangige Beamte im öffentlichen Dienst
- Weitreichendes und gut funktionierendes Expertennetzwerk
- Kundenbeziehungsmanagement (CRM) – wie Schulen in engem Kontakt mit ihren Hauptkunden in Ministerien und Agenturen bleiben können, wenn es um Fragen geht, die das Lehrangebot der Schule betreffen
- Europäische Qualifizierung / interkulturelle Kommunikation
- Gemeinsames Portal
- Direkte Informationen über Aktivitäten anderer Institute
- Organisation gemeinsamer Schulungsseminare und Austausche von Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes
- Ausarbeitung gemeinsamer Schulungsveranstaltungen mit Partnern und bilaterale Programme

Humanressourcenmanagement

- Vergleichbare Informationen über Personalentwicklungs- und Managementpraktiken (HRD / HRM)
- Personalmanagement und Organisationsentwicklung

Wissenstransfer

- Internationale Programme und Projekte im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Kenntnisse in der öffentlichen Verwaltung
- Kompetenzen
- Kompetenzrahmen
- Austausch mit Übersee-Institutionen
- Austausch über bewährte Praktiken und die Erfahrungen anderer Schulen in puncto Wissensmanagement und Forschung, insbesondere hinsichtlich der Frage, wie diese zur Unterstützung und Bereicherung des Lehrplans genutzt werden
- Die Rolle von In-House-Beratungen durch die nationalen Schulungsagenturen im Hinblick auf Wandlungsprozesse
- Austauschprogramme
- Überprüfung der allgemeinen Kompetenzen durch das ROI
- Schulungsaustausche
- Ausbau gegenseitiger Schulungsangebote
- Wissenstransfer-Benchmarking
- Entwicklung von Schulungsseminaren für Bereiche, in denen es an verschiedenen Schulen Wissens- und Praxislücken gibt
- Zugang zu ausgewählten Schulungsprogrammen
- Einbringen innovativer Ideen für die Entwicklung von Schulungen und die Weitergabe von Wissen
- Kurze Übersicht über Schulungsleiter, ihre Erfahrungen und Referenzen
- Erfahrungen mit dem Einsatz von Personen aus der Praxis/Experten bei Schulungen
- Organisieren und speichern von Informationen, die weitergegeben werden sollen

Qualitätssicherung

- Mehr Informationen über in nationalen Schulen eingesetzte Qualitätsbewertungskonzepte
- Tiefgreifendere und detailliertere Diskussion über Qualitätssicherungsfragen
- Anerkennung von MPAs
- Qualitätssicherungs-Benchmarking
- Qualität und Format von Schulungsmaterialien

Organisationsspezifische Themen

- Das IPA-Programm für Beitrittsländer
- Grundlegende Institutsleitlinien und Organisation
- Wechsel zu marktorientierter Politik in Schulungsinstitutionen
- Schnelle Anpassung an Veränderungen

- Rechtlicher Status von Schulen
- Kooperation mit Ministerien, Umgang mit organisatorischen Fragen in den Schulen
- Gemeinsame Angebote für Beratungsprojekte
- Governance-Vereinbarungen für Schulen – unterschiedliche Modelle und Praktiken für die Beziehung zwischen Schule und Schul„eigentümer“ in Bezug auf die Handhabung der Lehrpläne der Institute
- Funktionsweise und Management von Instituten kennenlernen
- Kooperation zwischen Partnern und Dachorganisationen (wie Verbänden oder Gewerkschaften verschiedener Kunden- und Zielgruppen)
- Rolle, Stellung und //Entgelt von Schulungsleitern und Beratern
- Entwicklungen auf dem Schulungsmarkt

Finanzierungsfragen

- Erfahrungen mit dem Management von Schulen als sich selbst finanzierenden Einheiten im stark umworbene Markt für Schulungen im öffentlichen Dienst.
- Effiziente Integration von Schulungsprogrammen, die von der EU oder anderen internationalen Quellen finanziert werden, in das nationale Weiterbildungssystem für Beamte des öffentlichen Dienstes.
- Verbesserung der Ressourcen für Schulungsaktivitäten unter Berücksichtigung nationaler Finanzierungsquellen und neuer EU-Fonds.
- Finanzierung bestehender und neuer Programme
- Informationen über neue Möglichkeiten für internationale Kooperation (Ausschreibungsmöglichkeiten)

Förderung von Schulungen

- Förderung der Teilnahme von Beamten des öffentlichen Dienstes an den Schulungsmaßnahmen der verschiedenen Schulen und Institute, insbesondere durch E-Learning.

Auswahltechniken

- Auswahlmethoden, Einstufungstests, Assessment-Center
- Grundlegendes effizientes Verfahren für die Qualifizierung von Schulungsprogrammen
- Anwerbungskonzept für grundlegendes Postgraduierten-Trainee-Programm

Inhalt des Schulungskatalogs

- Schulungen zum Thema Korruptionsbekämpfung
- Entwicklung von Schulungsprogrammen für öffentliche Beamte
- Schulungen zu EU-Fragen für hochrangige Manager und zum Management von Institutionen
- Lehrpläne, die hohe akademische Maßstäbe und Erfahrungen miteinander vereinen
- Bedarfsanalyse: Entwicklungsbedürfnisse
- Bedarfsanalyse: Schulungsbedürfnisse
- Zertifizierte Schulungsprogramme

- Grundlegendes effizientes Verfahren für die Ausarbeitung von Schulungsprogrammen
- Effiziente Geschäftsführungs-Schulungen
- Ausbau des Lehrplans zugunsten einer größeren Themenvielfalt
- Bewertung des Schulungsbedarfs
- Leitfaden zur Aufdeckung von Schulungsbedarf
- Instrumente für die Benennung der Schulungsprioritäten
- Schulungsbedürfnisse und -methoden
- Anforderungen an Schulungen in sich verändernden Gesellschaften
- Nutzung von Schulungen für die Vermittlung einer positiven Organisationskultur
- Entwicklung eines transnationalen Curriculums
- Curriculum für Schulungen

Gleichstellung nationaler Vertreter für EU-weite Gleichstellung

- Schulungen speziell für die Bedürfnisse öffentlicher Bediensteter, die an europäischen oder internationalen Themen arbeiten wollen.
- Möglichkeit, die Beteiligung des INAP an europäischen Schulungsprojekten für spanische Beamte zu verbessern
- Europäische Qualifizierung / interkulturelle Kommunikation

Anhang 5

Aus dem Workshop resultierende Fragestellungen

Nachstehend eine Liste von Diskussionspunkten, die unter den verschiedenen Themen während des Workshops am 2. und 3. Mai 2005 in Luxemburg diskutiert wurden.

Wissenstransfer

- Austausch über Programme / Schulungen
- Austausch zum Thema Kompetenzen
 - Austausch über DIE besten Kompetenzbereiche jedes Landes (Eigentümer, Partner, Schulungsmaterialien, Aktivitäten, allgemeine Schulungsbewertung)
- Andere zu definierende Inhalte (bewährte Praktiken?)
 - Marketingmöglichkeiten
- Zugänglichkeit von Informationen für die Öffentlichkeit

Kommunikationserfahrungen, -techniken und -medien

- Wie sich die Erweiterung Europas auf die Qualifikation (und Schulungen) von Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes – bezogen auf einzelne Partnerschaften und kleinere (bilaterale, regionale etc.) Gruppen und nicht die Gesamtheit Europas – auswirken könnte.
 - Hinterfragung der erforderlichen Kompetenzen: Vernetzung, Lobbyarbeit, Verhandlungen, Projektmanagement, Politik, Evaluation
- Für Schulen interessante Arten von Informationen
 - Gemeinsame Schulungsmethoden
 - Überprüfen der Materialien eigener Schulungen mit denen anderer Schulen (wer entscheidet über Zusammenarbeit bei Schulungen, z. B. im Bereich Interkulturelles Management?)
 - Diskussion über Schulungen / Kompetenzen etc.
- Informationsaustausch auf zwei Ebenen
 - Unter den Leitern (nicht kritische Informationen)
 - Auf Praxis-Ebene (Kernwissen, kritische, außerhalb von Partnerschaften nicht gemeinsam genutzte Informationen)
- Einrichtung von Verfahren zur Veröffentlichung von Informationen
 - „Gemeinschaft“-intern (nicht begrenzt)
 - Öffentliche Verbreitung (Landesgesetze/Verfahren)
- Gemeinsame Sitzungen könnten interessant sein (im Rahmen eines bestimmten Projekts)

Auswirkungen von Schulungen auf die tägliche Arbeit

- Auswirkungen von Schulungen auf die tägliche Arbeit
- Einbeziehung neuer Technologien in die tägliche Arbeit
- Unterstützung der Reform des öffentlichen Dienstes

- Engere Verbindungen zwischen Schulen und Instituten der öffentlichen Verwaltung einerseits und den für Veränderungen in der Verwaltung Zuständigen andererseits.
- Die Bedeutung von Schulungen bei der Unterstützung des Modernisierungsprozesses in zentralen Regierungsverwaltungen
- Informationen über unterschiedliche Reformansätze für öffentliche Verwaltungen.

Beurteilung von Schulungen

- Drei Beurteilungs-„Felder“
 - Effizientes Lernen (Prüfung)
 - Kursqualität, aktive Mitarbeit des Teilnehmers, Fähigkeiten des Schulungsleiters
 - Effektive Nutzung (organisationseigenes Interesse)
 - Relevanz der Schulung
 - Effektiver Mehrwert (von den Umständen abhängig)
 - Auswirkungen
- Die *Gestaltung* des Unterrichts untersuchen
 - Verbesserung der Qualität, Neugestaltung
- Bewertung „Vor der Schulung / Nach der Schulung“

Schulungen für hochrangige Beamte

- Schwierigkeiten, hochrangige Manager zu erreichen
 - Mangel an geeigneten Lehrern (Sitzungs-/Gruppenmanager)
- Mögliche Themen (Beispiele): Leadership, anpassungsfähiges Management, Modernisierung, Diversität (Konsequenzen)
- Mittel:
 - Treffen mit Führungskräften
 - Den Teilnehmern die Möglichkeit geben, eigene Probleme zu besprechen
 - Verstärkte Werbung im öffentlichen Sektor
- Kompetenzmodell auf Top-Management anwenden

Anhang 6

Praktische Erläuterung von Bedürfnissen (Hiermit verbundene Fragen und Anforderungen)

Bei den in der *Gemeinschaft Support-Methode* beschriebenen Bedürfnissen handelt es sich jeweils um eher abstrakte Konzepte, die durch praktische Fragen (siehe unten) zu konkretisieren sind. Ein Bedürfnis setzt sich darüber hinaus aus mehreren potenziellen Bedürfnissen zusammen, deren jeweilige Erfüllung zur Erfüllung des Hauptbedürfnisses beitragen. Die wichtigsten Bedürfnisse sind nachstehend noch einmal aufgeführt.

Kommunikation fördern

Definition

Mitgliedern die Möglichkeit geben, Inhalte der von ihnen untersuchten Themen auszutauschen und zu diskutieren. Dies erfolgt durch die *Bereitstellung* von Informationen oder des Zugangs zu diesen, die *Strukturierung* des Austauschs (Diskussionsforum) und die Bereitstellung der zugrunde liegenden Inhalte (Dokumente, Abschnitte etc.).

Verwandte Fragen

Es ist wichtig, feste Kommunikationsgewohnheiten zu pflegen, beispielsweise in Form von Newslettern oder regelmäßigen Treffen.

- Das letztendliche Ziel Kommunikation lautet:
 - Informationen unter zwei Beteiligten auszutauschen oder
 - diese Informationen an die gesamte Gemeinschaft weiterzugeben.
- Das letztendliche Ziel von Kommunikation lautet:
 - Harmonisierung der Sichtweise aller Beteiligten zu einem Thema, d. h. die Verwendung derselben Worte zur Beschreibung ihrer jeweiligen Situation, oder
 - Umsetzung gleichartiger Praktiken im jeweils eigenen Umfeld.
- Letztendliches Ziel der Kommunikation ist es, erste Grundlagen zu einem Thema zu erarbeiten und Standards oder Konventionen zu definieren, die von allen Beteiligten mitgetragen werden.
- Es besteht die Möglichkeit, persönliche Treffen zu organisieren
- Hilfe wird an folgenden Stellen benötigt:
 - Strukturierung der Kommunikation,
 - Diskussionsforum-Organisation
 - Brainstorming-Unterstützung

Verwandte Bedürfnisse

- Für Echtzeitkommunikation geeignete Mittel
- Für asynchrone/ verzögerte Kommunikation geeignete Mittel

- Mitteilungen über das Auftauchen neuer Aspekte zu einem gemeinsamen Thema
- Einfache Veränderbarkeit von Faktoren, die für die gegenwärtige Kommunikation eine Rolle spielen
- Gemeinsam von mehreren Mitgliedern nutzbare Produktionsmittel zur Erzeugung gemeinsamer Dokumente
- Unterschiedliche Kommunikationsmittel
- Mittel für die Aufzeichnung von Kommunikationsinhalten
- Direkte Referenzmöglichkeiten für Objekte, die einen Bezug zur aktuellen Kommunikation haben
- Mittel für die Strukturierung der Kommunikation verschiedener Akteure untereinander
- Informelle Kommunikationsmittel für die Kommunikation der Mitglieder untereinander

Vereinfachung der Koordination

Definition

Unterstützung der für eine Zusammenarbeit notwendigen *Planungen* und *Verhandlungen*. Dieses Bedürfnis setzt ganz wesentlich die Kenntnis der Rollen und Tätigkeiten der Gemeinschaft-Mitglieder voraus.

Verwandte Fragen

- Zusammensetzung der Gruppe variiert (niemals/häufig/jedes Mal).
- In Untergruppen zu behandelnde Unterthemen
- Zugehörigkeit des Einzelnen zu 1 / einigen / allen Untergruppen.
- Gemeinsame Arbeit verschiedener Mitglieder am selben Dokument.
- Notwendigkeit, Fragen in (SEHR) kurzer Zeit (d. h. in Echtzeit) beantwortet zu bekommen
- Der Zweck der Kommunikation macht es erforderlich, dass alle Beteiligten interaktiv handeln und ihre jeweiligen Aktivitäten synchronisieren.

Verwandte Bedürfnisse

- Möglichkeiten, über die den einzelnen Beteiligten zugeteilten Aufgaben Bescheid zu wissen
- Prozessautomatisierungsmittel
- Hilfen für die gemeinsame Entscheidungsfindung (Umfrage, Pool, Abstimmung o.ä.)
- Mittel, mit anderen Beteiligten eine Vereinbarung zu erarbeiten oder zu treffen
- Unterschiedliche Rollen des Einzelnen bei unterschiedlichen Aktivitäten
- Strukturierungsmittel passend zur Organisationsstruktur der Aktivitäten der Gemeinschaft
- Für asynchrone/ verzögerte Kommunikation geeignete Mittel
- Einfache Veränderbarkeit von Faktoren, die für die gegenwärtige Kommunikation eine Rolle spielen
- Gemeinsam von mehreren Mitgliedern nutzbare Produktionsmittel zur Erzeugung gemeinsamer Dokumente
- Möglichkeiten, bestimmten Beteiligten bestimmte Aktivitäten zuzuweisen
- Möglichkeiten, den Kontext einer bestimmten durchzuführenden Aktivität zu erfassen und zu verstehen
- Möglichkeiten, den Tätigkeiten der Gemeinschaft einen Rhythmus zu geben
- Mittel zur Darstellung von Abläufen
- Unterschiedliche Interaktionsmittel
- Lösungen für den Wechsel zwischen verschiedenen Interaktionsmodi

Die Einheitlichkeit von Communities fördern

Definition

Es den Mitgliedern ermöglichen, *sich gegenseitig kennen zu lernen*, insbesondere durch die Weitergabe sozial und organisatorisch relevanter Informationen (Rolle, Sachkenntnis etc.) oder die Schaffung demokratischer Arbeitsmuster.

Verwandte Fragen

- Das Ziel der Gemeinschaft gilt für alle Mitglieder.
- Letztendliches Ziel der Kommunikation ist die Harmonisierung der Sichtweise der Mitglieder zu einem Thema, d. h. die Verwendung derselben Worte zur Beschreibung ihrer jeweiligen Situation und die Umsetzung gleichartiger Praktiken im jeweils eigenen Umfeld.
- Letztendliches Ziel der Kommunikation ist es, erste Grundlagen zu einem Thema erarbeiten und Standards oder Konventionen zu definieren, die von allen Beteiligten mitgetragen werden.
- Die Mitglieder müssen die Möglichkeit haben, die in der Gemeinschaft diskutierten Themen informell und auch außerhalb der offiziellen Sitzungen zu diskutieren.
- Die Mitglieder sprechen nicht dieselbe Muttersprache oder keine gemeinsame Sprache.
- Die Zusammensetzung der Gruppe variiert niemals / häufig / jedes Mal.

Verwandte Bedürfnisse

- Mittel zur Weitergabe soziologisch oder organisationsrelevanten Wissens
- Informelle Kommunikationsmittel für die Kommunikation der Mitglieder untereinander
- Möglichkeiten, den Kontext einer bestimmten durchzuführenden Aktivität zu erfassen und zu verstehen
- Unterschiedliche Interaktionsmittel
- Lösungen für den Wechsel zwischen verschiedenen Interaktionsmodi
- Für Echtzeitkommunikation geeignete Mittel
- Mitteilungen über das Auftauchen neuer Aspekte zu einem gemeinsamen Thema
- innerhalb der Gemeinschaft
- Möglichkeiten, bestimmten Beteiligten bestimmte Aktivitäten zuzuweisen
- Möglichkeiten, über die den einzelnen Beteiligten zugeteilten Aufgaben Bescheid zu wissen
- Hilfen für die gemeinsame Entscheidungsfindung (Umfrage, Pool, Abstimmung o.ä.)
- Mittel, mit anderen Beteiligten eine Vereinbarung zu erarbeiten oder zu treffen
- Status bestimmter Aktivitäten und gemeinsam genutzter Ressourcen
- Mechanismen, die die Wiederverwendung früherer Ergebnisse bei anderen Aktivitäten der Gemeinschaft erleichtern
- Mechanismen zum Schutz der Integrität individueller Beiträge

Die Beteiligung des Einzelnen fördern

Dieses Bedürfnis ist angesichts der Tatsache, dass es um zum Teil noch nicht existente Aktivitäten geht, häufig schwer zu evaluieren.

Definition

Hervorhebung der *speziellen Tätigkeiten eines jeden Mitglieds* und Sicherstellung der Integrität seiner Arbeit. Unter dieses Bedürfnis fällt auch die Motivation der Beteiligten.

Verwandte Fragen

- Gemeinsame Arbeit verschiedener Mitglieder am selben Dokument.
- Notwendigkeit, Fragen in kurzer Zeit beantwortet zu bekommen.
- Die Mitglieder müssen die Möglichkeit haben, die in der Gemeinschaft diskutierten Themen informell und auch außerhalb der offiziellen Sitzungen zu diskutieren.

Verwandte Bedürfnisse

- Mittel zum Ausbau der Interaktionsmodi
- Möglichkeiten der Einbindung persönlicher Tools, Ad-hoc-Tools oder Unternehmensanwendungen.
- Mechanismen zum Schutz der Integrität individueller Beiträge
- Möglichkeiten der Einbindung von nicht computergestützten Aktivitäten

Gemeinsame Nutzung von Informationen erleichtern

Definition

Definition und Aufbau einer Infrastruktur als *Kommunikationsrahmen*, der auf die Aktivitäten der Gemeinschaft abgestimmt ist und hilft, wichtige Informationen bekannt zu machen oder zu schützen.

Verwandte Fragen

- Einige der nachstehenden Faktoren sind für die gemeinsame Nutzung von Informationen von essenzieller Bedeutung
 - Rückverfolgbarkeit
 - Vertraulichkeit
 - Ergonomie
 - Automatisierung eines Teils der Informationsverarbeitung
 - Verzögerungen bei der Weitergabe von Informationen
 - Hinweis auf interessante Veränderungen im System (neue Informationen, neue Mitglieder).
 - Weitergabe und gemeinsame Nutzung von Dokumenten zwischen den Mitgliedern
 - Gemeinsame Arbeit verschiedener Mitglieder am selben Dokument.
- Der Zweck der Kommunikation macht es erforderlich, dass alle Beteiligten interaktiv handeln und ihre jeweiligen Aktivitäten synchronisieren.
- Die Mitglieder sprechen nicht dieselbe Muttersprache oder keine gemeinsame Sprache.

- Die Mitglieder treffen sich in Workshops oder themenspezifischen Sitzungen; zwischen verschiedenen Veranstaltungen zum selben Thema bedarf es adäquater Informationsweitergabemöglichkeiten.

Verwandte Bedürfnisse

- Verwaltung verschiedener Versionen bei Dokumenten, an denen mehrere Personen arbeiten
- Mittel zum Ausbau der Interaktionsmodi
- Mechanismen zum Schutz der Integrität individueller Beiträge
- Zugang zu einer gemeinsamen Informations-/Wissensdatenbank
- Möglichkeiten zur Anpassung der Zugriffsrechte für alle Ressourcen, Dokumente und Bedingungen.
- Mittel zur Bewältigung von Konflikten hinsichtlich des Zugriffs auf gemeinsam genutzte Ressourcen
- Möglichkeiten zum Zusammenführen unterschiedlicher Versionen eines Dokuments
- Forschungsmöglichkeiten mit gemeinsam nutzbaren Ressourcen
- Möglichkeiten für gemeinschaftliche Arbeiten, zum Beispiel die Erstellung eines gemeinsamen Dokuments von mehreren Mitgliedern
- Schutz noch nicht fertig gestellter Dokumente vor unzulässigem Zugriff
- Möglichkeiten der Einbindung von nicht computergestützten Aktivitäten
- Möglichkeiten für den Einzelnen, privat zu arbeiten, d. h. neben der Gemeinschaft

Entwicklung der Gemeinschaft unterstützen

Definition

Die Gemeinschaft darin unterstützen, ihre Mitgliederzahlen oder ihr Publikum auszubauen oder die behandelten Themen zu erweitern oder zu vertiefen.

Verwandte Fragen

- Wunsch nach Erhöhung der Zahl der Mitglieder.
- Wunsch, die Arbeit an einem Thema zu vertiefen.
- Wunsch, mehr Themen zu behandeln.
- Letztendliches Ziel der Kommunikation ist es, erste Grundlagen zu einem Thema zu erarbeiten und Standards oder Konventionen zu definieren, die von allen Beteiligten mitgetragen werden.

Verwandte Bedürfnisse

- Weitergabe von Informationen an die Öffentlichkeit, über die Gemeinschaft hinaus
- Prozessautomatisierungsmittel
- Mechanismen, die die Wiederverwendung früherer Ergebnisse bei anderen Aktivitäten der Gemeinschaft erleichtern
- Möglichkeiten der Einbindung persönlicher Tools, Ad-hoc-Tools oder Unternehmensanwendungen.
- Strukturierungsmittel passend zur Organisationsstruktur der Gemeinschaft
- Möglichkeiten, innerhalb der Gemeinschaft Untergruppen zu organisieren

- Ständige Kommunikationseinrichtungen, unabhängig von den Aktivitäten