



# Für Innovationen, Fortbildung und Führungskräfteentwicklung in der Bundesverwaltung

Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung  
vom 5. Oktober 2007

Die Bundesregierung, vertreten durch den Bundesminister des Innern, der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) mit den Mitgliedsgewerkschaften Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Gewerkschaft der Polizei (GdP), Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), TRANSNET und IG Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) sowie der dbb beamtenbund und tarifunion (dbb) mit seinen Mitgliedsgewerkschaften Bund Deutscher Forstleute (BDF), BDZ – Deutsche Zoll- und Finanzgewerkschaft, Bundespolizeigewerkschaft – Verband Innere Sicherheit (bgv), Gewerkschaft Technik und Naturwissenschaft im öffentlichen Dienst (BTB), Deutscher Anwaltsverein (DAAV), Deutsche Polizeigewerkschaft (DPolG), Kommunikationsgewerkschaft DPV (DPVKOM), Deutsche Steuer-Gewerkschaft (DSTG), Fachverband Wasser- und Schifffahrtsverwaltung e. V. (FWSV), Verkehrsgewerkschaft GDBA, Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL), Gewerkschaft der Sozialversicherung (GdS), Verband der Arbeitnehmer der Bundeswehr (VAB), Verband der Beamten der Bundeswehr (VBB), verband der beschäftigten der berufs- und arbeitsmarktdienstleister (vbba), Verband der Beschäftigten des gewerblichen Rechtsschutzes (VBGR), Verband der Beschäftigten der obersten und oberen Bundesbehörden (VBOB), VdB Bundesbankgewerkschaft, Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt (VDL), Verband Hochschule und Wissenschaft (VHW) sowie Verein der Rechtspfleger im Bundesdienst (VRB)

wollen gemeinsam Innovationen, Fortbildung und Führungskräfteentwicklung in der Bundesverwaltung fördern und stärken. Sie haben sich daher auf folgende Grundsätze, Ziele und Maßnahmen verständigt:

## **I. Grundsätze**

Der verschärfte internationale Wettbewerb im Zeichen der Globalisierung stellt steigende Anforderungen auch an Staat und Verwaltung. Die Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen an Qualität und Schnelligkeit öffentlicher Dienstleistungen sind gestiegen. Der demographische Wandel wird nicht nur die künftige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen, sondern sich auch auf Aufgaben, Strukturen und Finanzen der öffentlichen Verwaltung auswirken. Vor allem die rasante Entwicklung der Informationstechnologie und nicht zuletzt die schwierige Lage der öffentlichen Haushalte machen insbesondere prozessorientierte Reformen von Staat und Verwaltung notwendig. Vor diesem Hintergrund sind folgende Grundsätze zu beachten:

1. Der öffentliche Dienst braucht eine innovationsfreundliche Verwaltungskultur.

2. Die wichtigste Ressource des öffentlichen Dienstes ist sein Personal. Eine zukunftsorientierte Verwaltung ist nur zu erreichen, wenn die Beschäftigten ihre Ideen und Erfahrungen einbringen und Veränderungsprozesse im Rahmen einer kooperativen Führung mitgestalten können.
3. Neben einer gründlichen und umfassenden Ausbildung ist die lebenslange Fortbildung von entscheidender Bedeutung. Um den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden und sich neue berufliche Perspektiven zu erschließen, sind die Beschäftigten verpflichtet, ihre Leistungsfähigkeit und Kompetenz zu erweitern. Der Bund gewährleistet die entsprechende Fortbildung.
4. Die Leistungsstärke der Verwaltung hängt von eigenverantwortlich handelnden Beschäftigten ab. Ihre Motivation wird wesentlich durch die Beschäftigungsbedingungen beeinflusst, wie z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, betriebliche Gesundheitsförderung, leistungsorientierte Bezahlung und nicht zuletzt Sicherheit des Arbeitsplatzes.
5. Die öffentliche Verwaltung braucht auf allen Ebenen kompetente und engagierte Führungskräfte, die anforderungsgerecht ausgewählt werden. Führungskräfte einschließlich des Führungskräftenachwuchses sind besser und intensiver auf ihre Aufgaben vorzubereiten und kontinuierlich fortzubilden.
6. Durchgängiges Leitmotiv einer modernen Verwaltung ist die Gleichstellung von Frauen und Männern, die bei Entscheidungsprozessen von vornherein, regelmäßig und systematisch zu berücksichtigen ist (Gender-Mainstreaming).

Führungskräfte tragen für die Beachtung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes in besonderer Weise Verantwortung.

7. Das Personalmanagement berücksichtigt die demographische Entwicklung.
8. Die Modernisierung der Bundesverwaltung wird sozialverträglich gestaltet.

## **II. Ziele und Handlungsfelder**

Die Bundesregierung und die Gewerkschaften haben das gemeinsame Ziel, die Bürgerorientierung der Verwaltung sowie deren Dienstleistungsqualität und Wirtschaftlichkeit zu fördern. Dieses Ziel verfolgt das Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen einschließlich des Programms E-Government 2.0“ vom 13. September 2006 und dessen Konkretisierung durch den Umsetzungsplan 2007 vom 28. Februar 2007. Die Ziele von Verwaltungsmodernisierung und E-Government sind nur im vertrauensvollen Zusammenwirken und gemeinsam mit den Beschäftigten und deren Interessenvertretungen zu erreichen.

Handlungsbedarf besteht insbesondere in den Bereichen Personalmanagement, Steuerung, Organisation, E-Government und internationale Kooperationsfähigkeit:

### **1. Personalmanagement**

Die öffentliche Verwaltung braucht ein professionelles, vorausschauendes und motivierendes Personalmanagement und eine Führungskultur, welche die Beschäftigten in Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen einbezieht. Dazu gehören gezielte Personalentwicklung, richtiger Personaleinsatz und motivierende Personalführung. Personalverantwortliche müssen vor allem die folgenden Bereiche aktiv gestalten:

- Objektive und transparente Personalauswahl unter Berücksichtigung gleichstellungspolitischer Aspekte,
- Aufbau entwicklungsfördernder Arbeits-, Kooperations- und Kommunikationsstrukturen, z. B. durch Zielvereinbarungen, Personalführungsgespräche, Mitarbeitergespräche und Konfliktmoderation,
- Delegation von Verantwortung und Förderung der Eigenverantwortlichkeit,
- Vermittlung der erforderlichen neuen Qualifikationen und Kompetenzen insbesondere auch unter Berücksichtigung des steigenden Anteils der älteren Beschäftigten,
- angemessene Berücksichtigung von internationalen Verwendungen sowie
- frühzeitige und dauerhafte betriebliche Förderung von Gesundheit, Stärkung des Gesundheitsbewusstseins und damit der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Übrigen gilt das Arbeitsschutzgesetz.

## **2. Steuerung**

Die Modernisierung der Bundesverwaltung soll die Rechts- und Sozialstaatlichkeit sowie die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung stärken. Sie wird zu einem großen Teil von der Fähigkeit der Führungskräfte bestimmt, Personal- und Finanzressourcen ergebnis- und wirkungsorientiert und zugleich wirtschaftlich zu steuern und transparent zu gestalten. Betriebswirtschaftliche Steuerungsmodelle müssen den verschiedenen Aufgaben- und Prozesstypen in den Behörden (z.B. Vollzugsdienste, allgemeine Verwaltung) gerecht werden. Sie unterstützen eine professionelle und ergebnisorientierte Behördenarbeit.

## **3. Organisation**

Die Verwaltung soll innovativer Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen sein. Wichtige Bestandteile der Modernisierung sind Vereinfachung und elektronische Unterstützung sowie Verknüpfung von Prozessen zwischen Behörden, Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen. Eine prozessorientiert organisierte Verwaltung betrachtet die Verfahren nicht nur unter rechtsstaatlichen Gesichtspunkten, sondern auch unter den Gesichtspunkten der Effektivität und Bürgerfreundlichkeit. Eine vernetzte Verwaltung erlaubt es, Prozesse in Entscheidungs- und Unterstützungsaufgaben zu gliedern und Aufgaben ortsunabhängig zu erfüllen (z.B. in Dienstleistungszentren). Dadurch können Investitionen in moderne Technologien behördenübergreifend genutzt werden, Investitionskosten aufgeteilt, Professionalität durch Bündelung von Expertenwissen erhöht und Redundanzen vermieden werden.

Aufgabenkritik und Geschäftsprozessoptimierung dienen der Konzentration auf Kernaufgaben und der Verbesserung der Verwaltungsabläufe. Die Interessen der Beschäftigten sind zu beachten.

## **4. E-Government**

Die IT-Nutzung durch die Verwaltung und die IT-basierte Kommunikation (E-Government) haben sichtbare Modernisierungserfolge und Leistungsverbesserungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen bewirkt. Verwaltungsvorgänge von der Personalverwaltung über das Management von Dienstreisen bis hin zu Fachverfahren werden inzwischen elektronisch abgewickelt. Die öffentlichen Verwaltungen sind mit PC-Arbeitsplätzen ausgestattet, per E-Mail erreichbar und bieten Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen Informationen im Internet an oder ermöglichen im Idealfall Verwaltungsverfahren auf Wunsch vollständig online. Den Weg des E-Governments haben nahezu alle Industriestaaten beschritten, um in einer globalisierten Welt mit moderner und kundenorientierter Verwaltung wettbewerbsfähig zu bleiben.

IT-Potenziale werden genutzt, um die Effizienz der bestehenden Arbeitsteilung zu steigern. Das Potenzial von E-Government für die Verwaltungsmodernisierung aber reicht weiter. Die vielfäl-

tigen Beziehungen der Verwaltung zu Bürgerinnen und Bürgern, zu Lieferanten und Kunden, zur Politik und zu anderen Verwaltungsorganisationen können neu gestaltet werden. Hierdurch wird E-Government zu einem wichtigen Reforminstrument. Deshalb müssen Organisation und Geschäftsprozesse überprüft und die Kompetenzen gestärkt werden.

### **5. Internationale Kooperationsfähigkeit**

Die Bundesverwaltung agiert in einem immer dichter werdenden Netzwerk europäischer und internationaler Organisationen. Um die Interessen der deutschen Bürgerinnen und Bürger sowie der deutschen Wirtschaft kompetent und nachhaltig zu vertreten, verbessert sie ihre internationale Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit durch Zusammenarbeit bei der Verwaltungsmodernisierung in der EU. Sie fördert auf diese Weise den internationalen Erfahrungsaustausch über Verwaltungsinnovationen und lernt von guten Beispielen im internationalen Wettbewerb um die besten Lösungen und Konzepte öffentlicher Organisationen.

### **III. Fortbildung und Führungskräfteentwicklung**

Verwaltungsmodernisierung und E-Government stellen erhöhte Anforderungen an die fachlichen, methodischen, sozialen, persönlichen und internationalen Kompetenzen aller Beschäftigten. Deshalb werden die Fort- und Weiterbildungsangebote des Bundes gestärkt und neu ausgerichtet. Einmal erworbenes Wissen reicht nicht mehr für ein gesamtes Berufsleben. Lebenslanges Lernen wird durch maßgeschneiderte Fort- und Weiterbildungskonzepte gefördert. Hierzu gehören sowohl Seminare in Bildungseinrichtungen, die unterschiedliche Lernziele, Lernformen und Lernmethoden berücksichtigen, als auch verschiedene on-the-job-Maßnahmen (Coaching, Teamarbeit, Inhouse Schulungen, klassische Fachlektüre oder Computer basierte Trainings). Spezifische Personalförderprogramme, wie Tauschprogramme mit der Wirtschaft oder internationalen Organisationen, ergänzen das Angebot.

Durch flexible Fortbildungsansätze und –methoden (z.B. E-Learning) und entsprechende Arbeitsbedingungen werden Arbeit und Lernen enger miteinander verzahnt. Die besondere Situation der Beschäftigten mit familiären Pflichten sowie der Teilzeit- und Telearbeitskräfte wird dabei besser berücksichtigt.

#### **1. Fachfortbildung**

Die fachorientierte Fortbildung unterstützt die Verwaltungsmodernisierung. Besondere Bedeutung kommt der Vermittlung von Methoden und Instrumenten eines modernen Verwaltungsmanagements zu, z.B. Projekt- und Qualitätsmanagement, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Controlling, Prozessoptimierung und flexible Haushaltsinstrumente. Daneben sind für die The-

men Gesetzesfolgenabschätzung, Bürokratiekostenmessung und Rechtsbereinigung unter Berücksichtigung internationaler Erfahrungen Angebote zu gestalten.

## **2. Verhaltensorientierte Fortbildung**

Steigende Anforderungen und wachsender Zeitdruck bestimmen die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Deshalb werden Fortbildungsmaßnahmen zu Arbeitsorganisation, Zeitmanagement, Kommunikation, Konfliktmanagement und Stressprävention im erforderlichen Umfang angeboten.

## **3. Internationale Fortbildung**

Durch den europäischen Integrationsprozess nimmt die Anzahl von Aufgaben der öffentlichen Verwaltung mit EU-Bezug ständig zu. Auch der Zusammenarbeit im internationalen Bereich – über den europäischen Bereich hinaus – kommt eine große Bedeutung zu. Daher muss die Kooperationsfähigkeit auf EU- und internationaler Ebene, insbesondere die Vermittlung interkultureller Kompetenz und Sprachkompetenz, verstärkt werden.

## **4. Führungskräfteentwicklung**

Die permanente Weiterqualifizierung von Führungskräften und des Führungsnachwuchses wird intensiviert. Auch erfahrenen und höheren Führungskräften werden attraktive und anspruchsvolle Fortbildungen angeboten. Führungskräfte sind zu lebenslangem Lernen und ständiger Fortbildung verpflichtet.

Das Bild der Führungskraft wird heute auch durch Managementfähigkeiten geprägt: Kernkompetenzen in den Bereichen Mitarbeiterführung, Gender Mainstreaming, Gesundheitsmanagement, Ressourcenverantwortung, Steuerung der eigenen Organisationseinheit und Gestaltung von Veränderungsprozessen sind unverzichtbar. Moderne Personalführungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, Leistungsbewertungen, Personalführungs- und Mitarbeitergespräche müssen den Führungsalltag prägen. Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung leistungsorientierter Bezahlung, die Beschäftigte durch Leistungsanerkennung nachhaltig bestätigt und motiviert, stellt hohe Anforderungen an die Führungs- und Kommunikationsfähigkeit.

Führungskräfte tragen Verantwortung für die Weiterqualifizierung und Fortbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in regelmäßigen Mitarbeiter- und Qualifizierungsgesprächen Fortbildungswünsche und Fortbildungsbedarf zu erörtern und Fortbildungsmaßnahmen zu vereinbaren. Der Vereinbarung ist unter Berücksichtigung der dienstlichen Belange zu entsprechen.

## **5. Bildungscontrolling**

Fort- und Weiterbildung werden regelmäßig im Rahmen des Bildungscontrollings auf Effektivität und Effizienz geprüft. So können die Qualität des Angebots kontinuierlich verbessert und hohe Qualitätsstandards gewährleistet werden.

## **IV. Sozialverträgliche Gestaltung**

Wenn Aufgabenkritik und Modernisierung der Verwaltungsabläufe zu Veränderungen in der Bundesverwaltung führen, sind diese sozialverträglich, d.h. unter sorgfältiger Abwägung zwischen den persönlichen Interessen der Beschäftigten und den dienstlichen Erfordernissen sowie unter Berücksichtigung der regionalen Strukturen durchzuführen, um betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen. Die Beschäftigten erhalten gezielte Fortbildungs- oder Umschulungsangebote, damit sie sich auf neue Aufgaben vorbereiten können.

Sollte es zu einem Wegfall von Arbeitsplätzen kommen, der nicht durch normale Fluktuation aufgefangen werden kann, werden entsprechende Arbeitsplatzangebote entwickelt. Einzelheiten können in gesonderten Vereinbarungen geregelt werden.

## **V. Beteiligung der Beschäftigten, Personalvertretungen und Gewerkschaften**

Über die Entwicklung und Evaluation der Programme und Pläne findet ein regelmäßiger Informationsaustausch mit den Gewerkschaften statt. Hierzu und zur Klärung von Auslegungsfragen der Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung wird ein Konsultationskreis gebildet, dem Vertreterinnen und Vertreter des Bundesministeriums des Innern und der Gewerkschaften angehören und der mindestens zweimal jährlich zusammentritt. Dabei werden die Gewerkschaften rechtzeitig und umfassend über die Fortentwicklung des Regierungsprogramms, die Umsetzungspläne und die jährlichen Fortschrittsberichte informiert, damit sie Stellung nehmen können.

Die Beschäftigten und die Personalvertretungen werden bei allen Modernisierungsprojekten der Behörden frühzeitig beteiligt.

## **VI. Ressortvereinbarungen**

Auf Grund der Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung können die obersten Bundesbehörden mit den zuständigen Gewerkschaften Einzelabkommen zur Verwaltungsmodernisierung für ihre Bereiche schließen, soweit die Aufgaben nicht den Personalvertretungen nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz obliegen.

## **VII. Schlussbestimmungen**

Die Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung gilt für die obersten Bundesbehörden und deren nachgeordnete Behörden. Mit dem Abschluss der Vereinbarung treten die Rahmenvereinbarungen zur Modernisierung der Bundesverwaltung zwischen der Bundesregierung, vertreten durch den Bundesminister des Innern, und dem dbb beamtenbund und tarifunion sowie dem Deutschen Gewerkschaftsbund und den Mitgliedsgewerkschaften Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, GdP, GEW und TRANSNET vom 22. August 2002 außer Kraft. Auf diesen Vereinbarungen basierende Ressortvereinbarungen bleiben in Kraft. Der Abschluss von Tarifverträgen wird von der Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung nicht berührt.

Die Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft. Sie gilt bis zum 31. Dezember 2010 und verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn sie nicht bis sechs Monate vor Ablauf von einem der Vertragspartner gegenüber den anderen Vertragspartnern gekündigt wird.

Berlin, 5. Oktober 2007

Dr. Wolfgang Schäuble  
Bundesminister des Innern

Peter Heesen  
Bundesvorsitzender  
dbb beamtenbund  
und tarifunion

Michael Sommer  
Vorsitzender des Deutschen  
Gewerkschaftsbundes