

Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen für Prüfungspersonal

**Ein Leitfaden für Oberste
Rechnungskontrollbehörden**



Den vorliegenden Leitfaden hat das Unterkomitee 1 des INTOSAI-Komitees für den Ausbau von Sachkompetenzen (CBC) unter dem Vorsitz des britischen Rechnungshofes erstellt.

Er gehört zu einer Reihe von Publikationen, die das CBC-Unterkomitee erarbeitet hat. Diese Reihe umfasst folgende Titel:

- 1 „Ausbau der Sachkompetenzen der Obersten Rechnungskontrollbehörden: Ein Leitfaden“ – erhältlich in Arabisch, Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch;
- 2 „Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen für Prüfungspersonal: Ein Leitfaden für Oberste Rechnungskontrollbehörden“ sowie
- 3 „Personalwirtschaft in Obersten Rechnungskontrollbehörden“ – *derzeit noch in Arbeit.*



Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen für Prüfungspersonal

**Ein Leitfaden für Oberste
Rechnungskontrollbehörden**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Kapitel 1: Einleitung	6
Ziel des Leitfadens	6
Die Rolle von IDI bei der Förderung der Personalqualifizierung	6
Worin besteht die Qualifizierung von Prüfungspersonal?	7
Welche Vorteile bietet die Personalqualifizierung?	8
Zeitlicher Umfang der Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen	8
Voraussetzungen für die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen	9
Ausgangspunkt	9
Unterstützungsmöglichkeiten	9
Gliederung des Leitfadens	10
Anwendungsbereich des Leitfadens	11
Teil 1: Auswahl geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen	12
Kapitel 2: Analyse des Bedarfs an Qualifizierungsmaßnahmen	13
Wie lässt sich der Qualifizierungsbedarf ermitteln?	14
Bedarfsanalyse	15
Ermittlung des Bedarfs an fachlich qualifiziertem Prüfungspersonal	16
Kapitel 3: Festlegung von Standards für die Personalqualifizierung	18
Alternativen für die Festlegung von Standards	18
Entwicklung ORKB-spezifischer Standards	18
Einführung nationaler fachlicher Standards für bestimmte Berufszweige	19
Einführung internationaler Standards	19
Kapitel 4: Prüfung vorhandener Qualifizierungsmöglichkeiten	21
Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme	31
Aufrechterhaltung des Qualifizierungsniveaus bzw. des Fortbildungsstandes	33

Teil 2: Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen	37
Kapitel 5: Planung der Qualifizierungsstrategie	39
Entwicklung einer Qualifizierungsstrategie	39
In die Qualifizierungsstrategie einzubeziehende Kernaufgaben	42
Einbindung des Personals in die Qualifizierungsstrategie	45
Kapitel 6: Finanzierung von Personalqualifizierungsmaßnahmen	48
Abschätzung des für die Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen benötigten Mittelaufwands	48
Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen	50
Fortbildungsbudget	51
Kapitel 7: Umsetzung der Qualifizierungsstrategie	53
Durchführung von Personalqualifizierungsmaßnahmen	54
Mögliche Schwierigkeiten und Lösungsansätze	55
Kapitel 8: Prüfung der Wirksamkeit von Qualifizierungsmaßnahmen	57
Beurteilung der praktischen Umsetzung im Hinblick auf ihre Effektivität	57
Mögliche Ansätze für die Qualitätssicherung	59
Bewertung der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit	60
Nachhaltigkeit der erzielten Verbesserungen	61
Anhang 1: Weitere wichtige Informationsquellen	63

Vorwort

INTOSAI ist der Dachverband der Obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKB) der Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen bzw. deren Sonderorganisationen. Im Mittelpunkt des Wirkens von INTOSAI steht das Prinzip der Professionalität, das der Strategische Plan auch als einen der zentralen Werte der Organisation ausweist. Das INTOSAI-Komitee für fachliche Normen (PSC) befasst sich daher mit der Entwicklung eines Regelwerks für die praktische Umsetzung von professionellen Standards, das den Anforderungen und Erwartungen der ORKB der Mitgliedstaaten gerecht wird. Die zunehmende Bedeutung fachlicher Normen spiegelt sich auch in einem wachsenden Interesse der ORKB an Maßnahmen zur Personalqualifizierung wider. Das INTOSAI-Komitee für den Ausbau von Sachkompetenzen (CBC) hat deshalb diesen Leitfaden erarbeitet, um Best Practices für die Einführung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen aufzuzeigen.

Da sich die nationalen Prüfungsansätze häufig stark voneinander unterscheiden, sind sämtliche Fragen der Personalqualifizierung in einem breiteren Zusammenhang zu betrachten, so dass die diversen Prüfungsmandate und strategischen Ziele angemessen berücksichtigt werden können. Welche Art von Qualifizierungsmaßnahmen grundsätzlich geeignet ist, hängt ganz entscheidend von den jeweiligen Zielsetzungen ab. So kann ein Rechnungshof z. B. die Absicht verfolgen, einen klaren Orientierungsrahmen zu schaffen, der die vom Personal benötigten Fähigkeiten und Praxiserfahrungen definiert. Ein anderes Ziel kann darin bestehen, den Stakeholdern gegenüber zu verdeutlichen, mit welcher hohen Sachkompetenz die eigenen Aufgaben erfüllt werden. Egal, welche dieser Absichten primär verfolgt wird oder ob ggf. beide Ziele parallel angestrebt werden – die Qualifizierungsmaßnahmen sind auf die spezifischen Belange der ORKB abzustimmen.

Die Einführung solcher Maßnahmen erfordert einen hohen Zeit- und Arbeitsaufwand und kann daher nicht kurzfristig erfolgen. Zunächst sind vorbereitende Tätigkeiten zu leisten, d. h., die Finanzierung ist zu klären, geeignete Mittel sind zu erschließen und zuzuweisen und ein angemessener Verwaltungsrahmen ist zu schaffen. Der benötigte Mitteleinsatz für die erstmalige Erprobung von Qualifizierungsmethoden, die Einarbeitung der Dozentinnen und Dozenten sowie die Unterrichtung der Vorgesetzten ist nicht zu unterschätzen. Ein realistischer Zeitplan und eine langsame, aber kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategien führen in der Regel zu besseren Ergebnissen als ein übereiltes Vorgehen. Erste Erfolge zeigen sich im Allgemeinen erst nach einigen Jahren, nachdem die Maßnahmen stufenweise eingeführt und nach und nach optimiert wurden und das Personal seine Kenntnisse und Fähigkeiten Schritt für Schritt bis zur Erreichung des jeweiligen Qualifikationsziels ausgebaut hat.

Der vorliegende Leitfaden unterstützt ORKB dabei, zu ermitteln, ob sie Bedarf an Personalqualifizierungsmaßnahmen haben. Falls ein solcher Bedarf erkannt wird, werden ihnen Vorschläge an die Hand gegeben, wie sie diesem gerecht werden können. Der Leitfaden stützt sich auf die praktischen Erfahrungen einer Reihe von Rechnungshöfen aus der ganzen Welt, die auf verschiedenen Wegen Qualifizierungsmaßnahmen für Prüfungspersonal eingeführt haben.

Die Verfasser dieses Leitfadens bedanken sich für die breite Unterstützung und die vielen hilfreichen Hinweise, die sie von Kolleginnen und Kollegen aus aller Welt erhalten haben. Das vorliegende Dokument soll im Zuge des zunehmenden Erfahrungsgewinns beim Ausbau von Sachkompetenzen kontinuierlich weiterentwickelt und optimiert werden.



Dr. Ahmed EL Midaoui
Präsident des marokkanischen Rechnungshofes und Vorsitzender des INTOSAI-Komitees
für den Ausbau von Sachkompetenzen

Kapitel 1

Einleitung

Ziel des Leitfadens

ORKB achten auf größtmögliche Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des öffentlichen Verwaltungshandelns, mit dem Ziel, die Transparenz zu erhöhen und die Rechenschaftspflicht zu stärken. Um diese besondere Aufgabe zu erfüllen und den Ansprüchen der staatlichen Finanzkontrolle gerecht zu werden, benötigen sie hochqualifiziertes Personal. Da sich die Anforderungen der externen Finanzkontrolle international stark unterscheiden, ist zu empfehlen, dass jeder Rechnungshof auf individuelle Weise geeignete Maßnahmen zur Personalqualifizierung entwickelt, die mit seinem jeweiligen Prüfungsmandat im Einklang stehen. Bei der Einführung solcher Maßnahmen ist daher eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen.

Der vorliegende Leitfaden soll dazu beitragen, zur Erhöhung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der staatlichen Finanzkontrolle die geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen auszuwählen und in die Praxis umzusetzen. Das Unterkomitee für den Ausbau von Sachkompetenzen hat dieses Dokument als praktische Arbeitshilfe im Rahmen des Ziels 2 des Strategischen Plans 2005 – 2010 der Internationalen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI), „Ausbau von Kapazitäten und Sachkompetenzen der ORKB durch Schulungen, fachliche Unterstützung und andere Qualifizierungsmaßnahmen“, entwickelt. Der Leitfaden zeigt wesentliche Kernfragen und Themen auf, die bei der Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen gestellt bzw. behandelt werden können. Grundlage hierfür sind die bisherigen Erfahrungen in diesem Bereich.

Die Rolle von IDI bei der Förderung der Personalqualifizierung

Die INTOSAI-Entwicklungsinitiative (IDI) unterstützt den Ausbau der institutionellen Sachkompetenzen in Entwicklungsländern, indem sie in den verschiedenen INTOSAI-Regionen und innerhalb von Gruppen bestimmter ORKB bedarfsgerechte, gemeinschaftliche und nachhaltige Entwicklungsprogramme durchführt, um den aktuellen und sich für die Zukunft abzeichnenden Bedürfnissen der Stakeholder gerecht zu werden. Im Hinblick auf die Entwicklung von Personalqualifizierungsmaßnahmen bietet IDI, deren Regionalgruppen Unterstützung bei der Optimierung von Schulungs- und Bildungsmaßnahmen auf allen Ebenen anbieten, sachkundige Beratung an. Jede IDI-Region verfügt über einen Fortbildungsausschuss bzw. ein Komitee für den Ausbau von Sachkompetenzen und kann auf eine Vielzahl verschiedener Produkte sowie den umfassenden Erfahrungsschatz ihrer Mitglieder zurückgreifen, um Rechnungshöfe den von ihnen angestrebten Entwicklungszielen näherzubringen. Die Regionalen Arbeitsgruppen von INTOSAI können auch dabei helfen, Umfang und Qualität der Personalqualifizierung zu verbessern. Die auf der IDI-Website (nur in englischer Sprache) zur Verfügung stehenden Schulungsleitlinien für ORKB („IDI general guidelines for SAI trainers“) enthalten wertvolle Hinweise für die Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen.

Worin besteht die Qualifizierung von Prüfungspersonal?

Unter beruflicher Qualifikation ist eine unabhängige Beurteilung oder Bescheinigung zu verstehen, die bestätigt, dass eine Person für ihre Tätigkeit relevante Kenntnisse und Fähigkeiten erworben hat und diese in arbeitsbezogenen Zusammenhängen anwenden kann.

Welche konkreten Kenntnisse und Fähigkeiten Voraussetzung für den Erwerb von Qualifikationen sind, hängt vom jeweiligen Rechnungshof und den abgedeckten Prüfungsbereichen ab. Unter anderem können einige oder sämtliche der folgenden Anforderungen an das Prüfungspersonal gestellt werden:

- fundiertes Fachwissen im Hinblick auf die geltende nationale Gesetzgebung und/oder die Wirtschaftspolitik;
- Prüfungsverfahren – systematische Überprüfung der Rechnungsführung auf deren Klarheit, Wahrheit bzw. Recht- und Ordnungsmäßigkeit;
- Rechnungsführung – systematische Erfassung, Verbuchung und Analyse der Vorgänge bzw. Geschäftsvorfälle öffentlicher und ggf. privater Einrichtungen sowie
- Rechnungslegung – Zusammen- und Darstellung von Finanzinformationen, vorrangig für zu veröffentlichende Jahresabschlüsse öffentlicher (und ggf. privater) Einrichtungen, unter Anwendung der üblichen Buchungsverfahren und in Übereinstimmung mit nationalen bzw. internationalen Normen; außerdem Prüfung von Jahresabschlüssen öffentlicher (und ggf. privater) Einrichtungen entsprechend den nationalen/internationalen Normen.¹

Mit den für Wirtschaftlichkeitsprüfungen nötigen Fähigkeiten sowie entsprechenden Schulungsmaßnahmen befasst sich eine Task Force des Fortbildungsausschusses der Europäischen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (EUROSAI). Sie erarbeitet derzeit ein spezielles Prüfdiplom für den öffentlichen Sektor (Public Sector Audit Diploma, PSAD). Auch das Unterkomitee für Wirtschaftlichkeitsprüfungen des INTOSAI-Komitees für fachliche Normen beschäftigt sich mit den erforderlichen Fähigkeiten sowie mit Möglichkeiten für deren Erwerb.

In einigen Staaten, darunter der Großteil der ORKB mit einem Hofmodell, werden bei öffentlichen Stellen sowohl Prüfungen der Rechnungsführung als auch Wirtschaftlichkeitsprüfungen durchgeführt. Zum Teil werden in Zusammenarbeit mit Universitäten spezielle Lehrgänge angeboten, um dem Prüfungspersonal gleichzeitig Fachkenntnisse in der Rechnungslegung und im Bereich der Wirtschaftlichkeitsprüfung zu vermitteln. Das Fallbeispiel der ORKB Sloweniens auf Seite 19 dient der Veranschaulichung dieses Ansatzes.

¹ Der vorliegende Leitfadens befasst sich nicht gesondert mit Qualifizierungen für die Wirtschaftlichkeitsprüfung, da diese nicht für alle ORKB relevant sind und die individuellen Methoden und Anwendungsbereiche sich stark voneinander unterscheiden. Die Grundprinzipien dieses Leitfadens sind jedoch ebenso auf Wirtschaftlichkeitsprüfungen anwendbar wie auch auf andere spezifische Prüfungsarten, wie etwa IT-Prüfungen oder forensische Prüfungen bzw. Ermittlungen.

Einige ORKB stellen bereits voll ausgebildete Fachleute ein, beispielsweise Wirtschaftswissenschaftler, Ingenieure, Juristen, Sozialforscher und Statistiker. Diese werden z. B. regelmäßig für Prüfungen im Bereich Kapitalanlagen, im Bauwesen sowie im Rahmen von Outsourcing eingesetzt.

Welche Vorteile bietet die Personalqualifizierung?

Maßnahmen der Personalqualifizierung zielen darauf ab, den Ruf der ORKB als fachkundige Instanz für die Zukunft zu erhalten und zu stärken. Um ihr Fortbestehen zu sichern und sich weiterzuentwickeln, haben Rechnungshöfe dem jeweiligen nationalen Parlament bzw. den geprüften Stellen qualitativ hochwertige Produkte und Leistungen zu liefern. Es ist daher wichtig, als Arbeitgeber attraktiv zu sein, um gut ausgebildete Fachleute anzuziehen. Ferner ist ein anregendes, anspruchsvolles Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem das gesamte Personal sein volles Potenzial entfalten kann. Es sind hohe Maßstäbe zu setzen, wenn auf fachliche Fragen von Berichtsadressaten reagiert und auf nationaler Ebene auf wirksame Weise darüber Bericht erstattet wird.

Systematische, gut strukturierte und von externen Stellen validierte Schulungsmaßnahmen bringen folgende Vorteile mit sich:

- Einführung offizieller Prüfungsnormen;
- fortlaufende Überarbeitung der Normen im Zuge der Weiterentwicklung der Best Practices;
- Entwicklung und Umsetzung einer Prüfungssystematik unter fachkundiger Leitung;
- ein Schulungskonzept für das Prüfungspersonal;
- auf formale Aus- und Fortbildung und fachliche Kompetenz gestützte anerkannte Qualifikationen;
- fachkundige externe Validierung;
- Stärkung der Stellung und des Selbstvertrauens des Prüfungspersonals sowie
- durch fachliche Qualifizierung geschaffene solidere Vertrauensbasis bei externen Stakeholdern.

Die vorgenannten Punkte können auch die Arbeitszufriedenheit des Prüfungspersonals erhöhen, da die Kriterien für gute Leistungen dadurch transparenter sind.

Zeitlicher Umfang der Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen

Die Einführung von Maßnahmen der Personalqualifizierung umfasst drei Etappen: Planung, Umsetzung und Überprüfung. Bei den Planungen ist zu berücksichtigen, dass der gesamte Einführungsprozess mindestens ungefähr drei Jahre dauert und in der Praxis durchaus noch weitaus mehr Zeit in Anspruch nehmen kann. Allein die Planungszeit kann ein oder zwei Jahre betragen, insbesondere, falls eine Geberfinanzierung vorgesehen ist. Die Umsetzung kann schrittweise über ein oder zwei Jahre hinweg erfolgen, wobei ein weiteres Jahr für die qualitative Evaluierung der erzielten Ergebnisse sowie eventuelle Anpassungen der Prozesse einzukalkulieren ist.

Voraussetzungen für die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen

Vor der Umsetzung von Personalqualifizierungsmaßnahmen ist abzuwägen, ob die jeweilige Aufbau- und Ablauforganisation weit genug entwickelt ist, um eine so umfassende Neuerung wirksam tragen zu können. Es stellt sich beispielsweise die Frage, ob Servicebereiche wie etwa das Personal- oder IT-Referat in der Lage sind, den nötigen zusätzlichen Arbeitsaufwand zu leisten, und ob der derzeitige Arbeitsplan genügend Spielraum bietet, um einzelne Beschäftigte für die Dauer der jeweiligen Schulungsmaßnahmen freizustellen. Außerdem ist zu gewährleisten, dass genügend Personal für die Entwicklung der neuen Qualifizierungsmaßnahmen, die Organisation von Schulungen, die fachliche Betreuung beim Sammeln praktischer Prüfungserfahrungen sowie die Führung von Personalakten zur Verfügung steht. Auch eine ausreichende und zeitgerechte Finanzierung sowie Material- und Geräteausstattung ist sicherzustellen. Sofern die nötigen Voraussetzungen für die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen nicht erfüllt werden, kann dennoch auf dieses Ziel hingearbeitet werden, beispielsweise mit Hilfe einer Beratung durch IDI im Hinblick auf mögliche Schritte zum Ausbau von Sachkompetenzen und zur Stärkung der Verwaltungskapazitäten.

Ausgangspunkt

Zunächst einmal ist zu klären, welches Fachwissen für notwendig erachtet wird und wie dieses ermittelt und festgelegt werden kann. Als Orientierung dienen die Internationalen Normen für Oberste Rechnungskontrollbehörden (ISSAIs) der INTOSAI. Dieses Regelwerk umfasst vom Internationalen Kongress der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INCOSAI) beschlossene Dokumente, die über fachliche Normen und Good Practices für die staatliche Finanzkontrolle informieren. Die allgemeine Zielsetzung dieses Regelwerks besteht darin, INTOSAI-Mitgliedern und interessierten Dritten einen Überblick über die Prüfungsnormen und -leitlinien der Organisation zu geben und so ein gemeinsames Verständnis für diese zu schaffen. Im Mittelpunkt stehen hierbei die fachlichen Normen. INTOSAI-Mitglieder erhalten Zugang zu einer umfassenden Sammlung von Normen und Leitlinien in Bezug auf die Prüfung der Rechnungsführung sowie Ordnungsmäßigkeits- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen. So verbessert das Regelwerk den allgemeinen Kenntnisstand in Bezug auf Normen und Leitlinien und fördert deren praktische Umsetzung innerhalb der INTOSAI-Gemeinschaft.

Unterstützungsmöglichkeiten

ORKB können bei der Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen Unterstützung erhalten, indem sie bestimmte Aufgaben an nationale Einrichtungen wie z. B. Universitäten, Akademien oder Wirtschaftshochschulen vergeben. In diesem Fall können entweder bereits von den entsprechenden Einrichtungen angebotene Kurse genutzt oder speziell auf die staatliche Finanzkontrolle zugeschnittene Schulungen entwickelt werden. Eine andere Möglichkeit ist die Unterstützung durch eine andere ORKB in Form einer Finanzierungspartnerschaft. Generell wird empfohlen, sich von regionalen Fortbildungsausschüssen bzw. Komitees für die Stärkung von institutionellen Kapazitäten/den Ausbau von Sachkompetenzen oder entsprechenden Sekretariaten und/oder durch IDI beraten zu lassen.

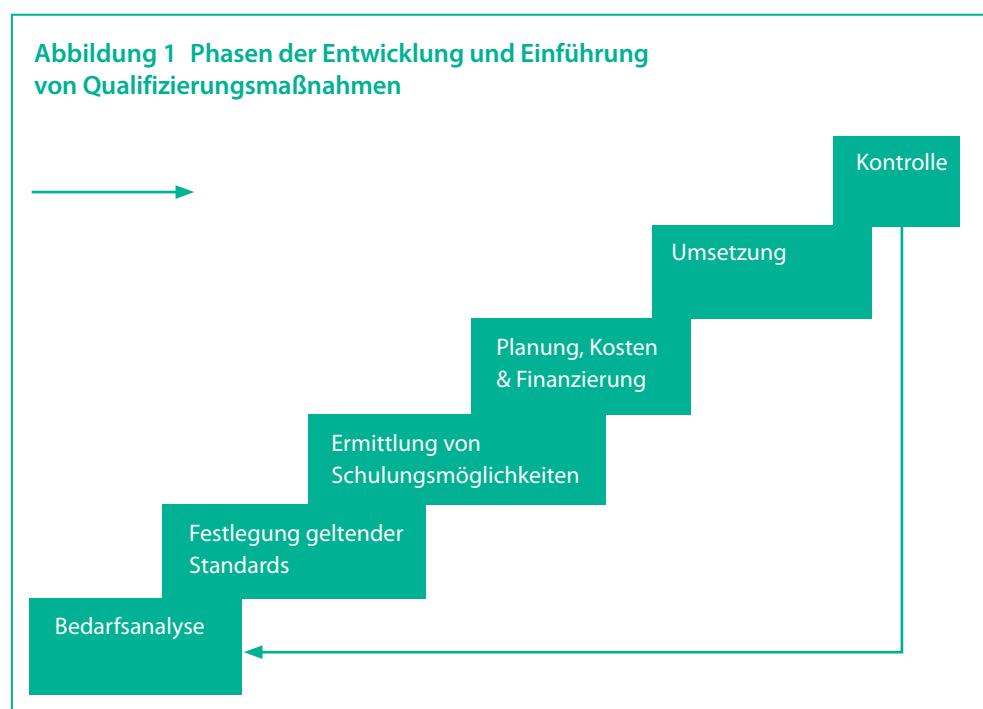
Gliederung des Leitfadens

Teil 1 des vorliegenden Leitfadens befasst sich mit der Auswahl geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen. Kapitel 2 geht auf die vorab durchzuführende Bedarfsanalyse ein.

Wenn sichergestellt ist, dass die Qualifizierungsmaßnahmen dem Prüfungsmandat und den Zielen entsprechen, ist anschließend über angemessene Standards und Kriterien zu entscheiden, die bei der Einführung der Maßnahmen als Orientierungspunkt dienen können (Kapitel 3). Zudem ist zu prüfen, welche konkreten Schulungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten im Einzelfall bestehen (Kapitel 4).

In Teil 2 des Leitfadens wird auf den Umsetzungsprozess eingegangen. Dazu zählen die Entwicklung einer Personalqualifizierungsstrategie (Kapitel 5), die Abschätzung der zu erwartenden Kosten und die Abwägung verschiedener Finanzierungsansätze (Kapitel 6) sowie die konkrete praktische Umsetzung der Strategie (Kapitel 7) und die anschließende Wirksamkeitskontrolle (Kapitel 8). Die wichtigsten Entwicklungs- und Einführungsphasen werden in **Abbildung 1** veranschaulicht.

Die einzelnen Kapitel dieses Leitfadens beziehen sich auf verschiedene Phasen des Einführungs- und Umsetzungsprozesses und behandeln zentrale Fragen zur Personalqualifizierung. Siehe **Abbildung 2**.



Anwendungsbereich des Leitfadens

Obwohl es einige klar abgegrenzte Rechnungshofmodelle gibt, sind in der Praxis die Prüfungsmandate individuell unterschiedlich und die Organisationsstrukturen geprägt von der jeweiligen historischen Entwicklung und den politischen Rahmenbedingungen. Jede ORKB stellt daher ihre eigenen, spezifischen Anforderungen an die Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen. Der vorliegende Leitfaden soll für alle Rechnungshöfe gelten.

Da die Entwicklung von Personalqualifizierungen mit einem nicht zu vernachlässigenden Mittelaufwand einhergeht, erkennt dieser Leitfaden die Tatsache klar an, dass viele ORKB sowohl für die fachlichen Schulungen als auch für die Erstfinanzierung und die langfristige Aufrechterhaltung des Qualifizierungsniveaus auf Unterstützung von außen angewiesen sind. Hierbei ist externe Unterstützung möglichst so zu nutzen, dass auf bereits unternommenen Bemühungen aufgebaut werden kann und die eigene Unabhängigkeit zu keiner Zeit gefährdet oder in Frage gestellt wird. Um den optimalen Nutzen aus einer Unterstützung durch Dritte zu ziehen, ist der externe Qualifizierungsrahmen an die jeweiligen lokalen Gegebenheiten anzupassen. Dieser Leitfaden dient als Orientierungshilfe für Förderer von Personalqualifizierungsmaßnahmen sowie für Geber.

Abbildung 2 Zentrale Fragen im Hinblick auf die Personalqualifizierung			
Kapitel 2			
Analyse des Bedarfs an Qualifizierungsmaßnahmen	Worin besteht das eigene Prüfungsmandat?	Welche wesentlichen Fähigkeiten sind zur Erfüllung des Prüfungsmandats erforderlich?	Inwieweit steht ausreichend geschultes Personal zur Verfügung?
Kapitel 3			
Festlegung anzuwendender Standards	Existieren entsprechende nationale Standards	Existieren entsprechende internationale Standards?	Werden eigene Standards benötigt?
Kapitel 4			
Prüfung vorhandener Qualifizierungsmöglichkeiten	Welche Qualifizierungsmöglichkeiten bestehen?	Wie kann die gewünschte Qualifizierung erreicht werden?	Wie kann das gewünschte Qualifizierungsniveau aufrechterhalten werden?
Kapitel 5			
Planung der Maßnahmen	Wie wird eine Strategie entwickelt?	Welche Kernaufgaben sind zu berücksichtigen?	Wie kann die Identifizierung mit der Strategie erreicht werden?
Kapitel 6-7			
Finanzierung und Umsetzung der Maßnahmen	Welche Kosten sind zu erwarten?	Wie wird die Finanzierung gewährleistet?	Wie wird die Umsetzung organisiert?
Kapitel 8			
Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen	Wurden die Maßnahmen wie geplant umgesetzt?	Wurden die Fortbildungs- und Personalentwicklungsziele erreicht?	Kann die Nachhaltigkeit der Maßnahmen gewährleistet werden?



Teil 1

Auswahl geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen

Dieser Teil des Leitfadens befasst sich mit:

- der Analyse des Bedarfs an Qualifizierungsmaßnahmen;
- der Festlegung anzuwendender Normen sowie
- der Prüfung der vorhandenen Qualifizierungsmöglichkeiten.

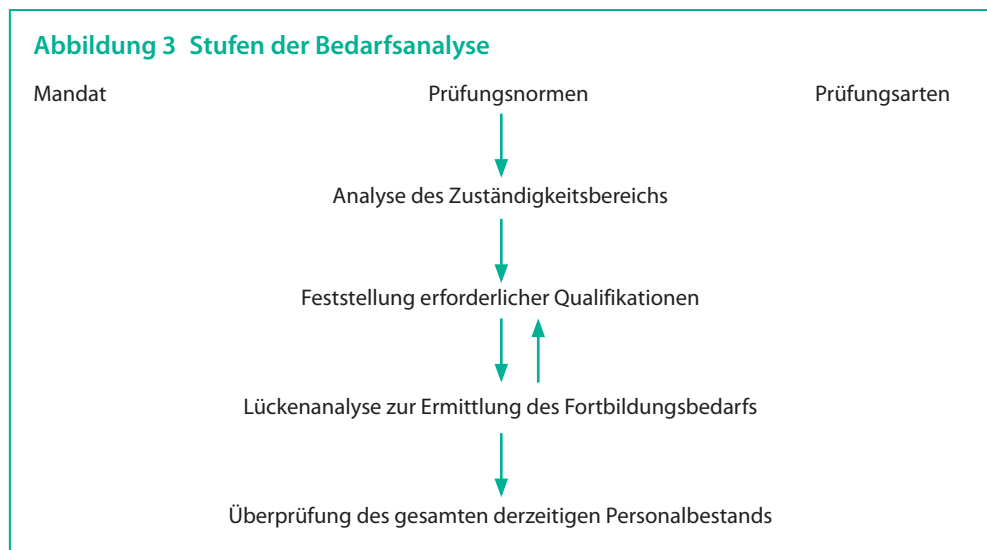
Kapitel 2

Analyse des Bedarfs an Qualifizierungsmaßnahmen

Die Kernfragen bei der Analyse des Qualifizierungsbedarfs lauten wie folgt:

- Worin besteht das eigene Prüfungsmandat?
- Welche wesentlichen Fähigkeiten sind zur Erfüllung des Mandats erforderlich?
Ergibt sich daraus ein besonderer Bedarf in den Bereichen:
 - Ordnungsmäßigkeitsprüfungen und Prüfungen der Rechnungsführung,
 - juristische Ausbildung,
 - Jahresabschlussprüfungen oder
 - Wirtschaftlichkeitsprüfungen?
- Inwieweit steht ausreichend Personal mit dem benötigten Fachwissen zur Verfügung?

Abbildung 3 stellt die wesentlichen Stufen der Bedarfsanalyse dar:



Wie lässt sich der Qualifizierungsbedarf ermitteln?

Für die Ermittlung und Definition der erforderlichen Qualifikationen ist der genaue Wortlaut des Prüfungsmandats entscheidend. Inhalt und Umfang des eigenen Mandats sind eingehend zu beleuchten und es ist zu klären, welche Grenzen der Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen gesetzt sind sowie ob bestimmte Verfahrensschritte für die Aus- bzw. Fortbildung oder spezifische Qualifikationsstufen vorgegeben sind. Das Prüfungsmandat kann auch Angaben zu den anzuwendenden Prüfungsstandards und den möglichen Prüfungsarten enthalten.

Weitere Faktoren, die sich auf den Qualifizierungsbedarf auswirken können, sind:

- der strategische Plan;
- die Regelungen hinsichtlich Personalaufstiegsverfahren und Laufbahnwechsel;
- eine eventuelle Änderung der Zuständigkeiten;
- der jeweilige nationale Verfassungsrahmen;
- die staatlichen Rechnungslegungsverfahren;
- die Erwartungen des jeweiligen nationalen Parlaments sowie
- die nationalen Anforderungen in Bezug auf die Geberfinanzierung.

Einige Rechnungshöfe sind gesetzlich dazu verpflichtet, sicherzustellen, dass die Haushaltseinnahmen und -ausgaben die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen erfüllen, die bei der entsprechenden Mittelbewilligung festgelegt wurden. Wenn ein solcher Schwerpunkt auf der Gesetzmäßigkeit der Staatsausgaben liegt, wird häufig vorausgesetzt, dass ein Großteil des Personals über juristische Qualifikationen verfügt. So kann beispielsweise das Prüfungsmandat oder der verfassungsrechtliche Rahmen vorgeben, dass das gesamte Prüfungspersonal den Abschluss eines Studiengangs mit genau festgelegten Inhalten an einer bestimmten Hochschule nachzuweisen hat.

Sofern die geltenden gesetzlichen Vorschriften verlangen, dass ein Bestätigungsvermerk zum staatlichen Rechnungsabschluss erteilt wird, Jahresabschlüsse auf der Grundlage von internationalen Normen geprüft werden oder eine bestimmte Zahl an Beschäftigten über anerkannte Fachkenntnisse verfügt, kann es erforderlich sein, Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der Prüfung der Rechnungsführung anzubieten.

Es ist ein strategischer Plan zu erarbeiten, ggf. mit einer Fortbildungs- und Personalentwicklungsstrategie mit bestimmten Aus- oder Weiterbildungszielen für das Personal. In manchen Fällen ist der Laufbahnwechsel bzw. der Aufstieg an das erfolgreiche Bestehen interner oder externer Prüfungen zur Erstausbildung oder Weiterbildung gebunden.

Bei der Bedarfsanalyse sind auch die Erfassungs- und Rechnungslegungssysteme der zu prüfenden staatlichen Stellen zu berücksichtigen. Wenn das jeweilige Finanzministerium plant, künftig zur Doppik überzugehen, ist das Personal, das die Haushaltsabschlüsse der einzelnen Ressorts prüft, entsprechend zu schulen, um die Wahrheit und Klarheit der Abschlüsse beurteilen zu können. Dies kann auch den Erwerb von Fachkenntnissen im Bereich Rechnungsführung und Jahresabschlussprüfung, eine einschlägige Qualifikation im Bereich des Rechnungswesen oder andere Qualifikationen, z. B. im Fach Ingenieurwissenschaft, beinhalten.

Die nationalen Parlamente gehen zum Teil davon aus, dass das Prüfungspersonal Schulungsmaßnahmen durchläuft, um juristische Abschlüsse, Abschlüsse im Bereich Prüfung oder Rechnungsführung oder andere anerkannte Qualifikationen zu erwerben. Entsprechend hoch sind demzufolge die Qualitätsansprüche, die an die Prüfungsberichte und -empfehlungen gestellt werden.

Zudem kann die internationale Geberfinanzierung zur Förderung der Entwicklung eines Landes an die staatliche Umsetzung internationaler oder nationaler Rechnungslegungs- und Prüfungsstandards gekoppelt sein, um eine sachkundige Rechnungslegung und Transparenz zu gewährleisten. Beispielsweise setzen Geber immer häufiger die Anwendung eines wesentlichen Teils der „International Public Sector Accounting Standards“ (IPSAS) voraus, die auf dem Prinzip der Doppik beruhen, wobei jedoch eine Norm die Kameralistik umfassend behandelt. Bei den IPSAS handelt es sich um ein fundiertes Regelwerk unabhängiger internationaler Normen zur Rechnungslegung auf Regierungsebene und im öffentlichen Sektor allgemein. Wenn Geber ihre Finanzierung auf die IPSAS stützen, empfiehlt es sich, zusätzlich zu den INTOSAI-Prüfungsnormen die von der IFAC herausgegebenen „International Standards on Auditing“ (ISA) einzuführen. Das INTOSAI-Unterkomitee für Leitlinien für die Prüfung der Rechnungsführung arbeitet eng mit der IFAC zusammen, um die verschiedenen Prüfungsnormen künftig besser miteinander in Einklang zu bringen.

Bedarfsanalyse

Bei der Bedarfsanalyse im Hinblick auf die Einführung von Personalqualifizierungen ist zunächst sicherzustellen, dass die geplanten Maßnahmen der allgemeinen Fortbildungs- und Personalentwicklungsstrategie entsprechen und dass sowohl die Maßnahmen als auch die Strategie auf das Leitbild, den Auftrag sowie die übergeordneten Ziele der ORKB abgestimmt sind. Wie dieser Abstimmungsprozess ablaufen kann, veranschaulicht der (nur in englischer Sprache erhältliche) IDI-Weiterbildungsleitfaden „Learning for Impact.“ Im Rahmen der Bedarfsanalyse ist der Bedarf mit den aktuell verfügbaren Fähigkeiten des Personals abzugleichen und festzustellen, wo es Defizite gibt, die im Rahmen der bestehenden Strukturen nicht kompensiert werden können. So lässt sich ermitteln, wie viel Personal mit spezifischen Fachkenntnissen benötigt wird, um die eigenen Ziele wirksamer zu erreichen.

Möglicherweise ist noch nicht mit der Entwicklung eines strategischen Plans begonnen worden und es ist bisher keine ausgereifte Schulungs- und Personalentwicklungsstrategie verfügbar. Auch die Frage, ob das Personalreferat in der Lage ist, die angestrebten Ziele umzusetzen, kann eine große Herausforderung darstellen. In solchen Fällen kann es vorteilhaft sein, sich von IDI hinsichtlich der nötigen Schritte zum Kapazitätsausbau beraten zu lassen. Bei der Entwicklung der erforderlichen Sachkompetenzen können auch die Regionalen Arbeitsgruppen der INTOSAI Unterstützung leisten, die dabei helfen, den angestrebten Zielen näherzukommen.

Es ist abzuwägen, ob die Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen ausreichend begründet ist, und zu ermitteln, welche Einschränkungen ggf. bestehen, beispielsweise aufgrund von Mittelknappheit, fehlenden Schulungsräumen oder einem Mangel an ausreichend qualifizierten hausinternen oder externen Dozentinnen und Dozenten. Es ist wichtig, die konkreten Beweggründe für die angestrebte Höherqualifizierung des Personals genau zu kennen und die damit einhergehenden Veränderungen und deren Auswirkungen ausreichend zu bedenken. Falls Beschäftigte bei externen Stellen anerkannte Qualifikationen erwerben, kann dies Fragen im Hinblick auf etwaige daraus folgende Gehaltsanpassungen und sonstige Mittel der Mitarbeiterbindung aufwerfen. Auch entsprechende Finanzierungsquellen und Möglichkeiten für die langfristige Aufrechterhaltung der erreichten Qualifikationen und Leistungsstandards sind bei der Bedarfsanalyse ggf. zu berücksichtigen.

Ermittlung des Bedarfs an fachlich qualifiziertem Prüfungspersonal

Im Zuge der Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen sind auch Aspekte der Personalführung zu berücksichtigen. Personal der mittleren Ebene fühlt sich möglicherweise verunsichert und außen vor gelassen, wenn Nachwuchskräfte neue Qualifikationen erwerben. Um sich die aktive Unterstützung dieses Personals bei den durchgeführten Veränderungen zu sichern, ist es wichtig, ihm in entsprechenden Schulungs- und Informationsveranstaltungen zu vermitteln, welche Rolle es bei der Betreuung der Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer und der Sicherstellung eines produktiven Einsatzes der neu erworbenen Qualifikationen spielt.

Wenn ein Rechnungshof nach der Durchführung einer Bedarfsanalyse zu dem Schluss kommt, dass die Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen angebracht ist, ist bei der Unterrichtung der Beschäftigten über das geplante Vorhaben zu betonen, dass die Leitung dieses klar befürwortet. Der Führungsstab ist eingehend darüber zu informieren, wie der Einführungsprozess ablaufen wird. Die direkt an der Umsetzung Beteiligten bzw. die davon Betroffenen, wie z. B. das Personalreferat, sind im Voraus zu unterrichten und anzuleiten. Außerdem ist es erforderlich, die geplanten Maßnahmen allen Beschäftigten offiziell anzukündigen bzw. vorzustellen. Auf die Umsetzung der Neuerungen wird in Kapitel 7 genauer eingegangen.

Bei der Bedarfsanalyse zu berücksichtigende Fragestellungen

- Erfordert das Prüfungsmandat bestimmte fachliche Qualifikationen?
- Entspricht das Schulungskonzept dem Leitbild und den langfristigen Zielen?
- Ist ein Bestätigungsvermerk zum staatlichen Haushaltsabschluss zu erbringen?
- Sind bei Prüfungen der Rechnungsführung internationale oder nationale Prüfungsstandards zu beachten?
- Wendet das Finanzministerium die Doppik an oder beabsichtigt, diese einzuführen?
- Setzt das nationale Parlament voraus, dass:
 - das Prüfungspersonal fachlich qualifiziert ist;
 - externe Abschlussprüfungen gemäß internationaler Prüfungsnormen durchgeführt werden?
- Kann davon ausgegangen werden, dass die nötigen finanziellen Mittel zur Verfügung stehen und dass die Finanzierung mittel- bis langfristig gesichert ist?
- Ist die ORKB in der Lage, eine Gehalts- und Laufbahnstruktur zu schaffen, die genügend finanzielle und nichtfinanzielle Anreize für hochqualifiziertes Personal bietet, um dieses längerfristig zu binden?

Kapitel 3

Festlegung von Standards für die Personalqualifizierung

Alternativen für die Festlegung von Standards

Die für Personalqualifizierung geltenden Standards haben einen entscheidenden Einfluss auf die zukünftige Entwicklung einer ORKB. Es ist daher wichtig, dass diese Normen oder Kriterien im Einklang mit ihrem Mandat, ihrer Organisationskultur und den Rahmenbedingungen stehen und wirksam umgesetzt werden können.

Die wesentlichen Alternativen sind:

- auf internationaler Ebene entwickelte Standards, die auf die individuellen Anforderungen abgestimmt sind;
- Einführung national anerkannter Standards und/oder
- Einführung internationaler Standards.

Entwicklung ORKB-spezifischer Standards

Zahlreiche ORKB haben ihre eigenen Prüfungsstandards entwickelt, in manchen Fällen zusätzlich zu der Einführung bestehender nationaler oder internationaler Standards. Durch eigene Standards lässt sich sicherstellen, dass die individuellen Leitlinien und Verfahrensweisen angewandt werden. Häufig ist die Erarbeitung spezifischer Prüfungsstandards auch darin begründet, dass sich die Mandate der Rechnungshöfe deutlich von denen im Bereich der Wirtschaftsprüfung unterscheiden. Die Standards können beispielsweise in einem einzelnen Dokument zusammengefasst werden, das die für das gesamte Personal geltenden Normen definiert.

Individuell erarbeitete Standards haben folgende Vorteile:

- größere Transparenz gegenüber externen Stakeholdern und Dritten im Hinblick auf die Handlungsgrundsätze der ORKB;
- klarere Abgrenzung, ob und inwiefern bestimmte Arbeitsergebnisse hinter den Erwartungen zurückbleiben;
- leichtere Einarbeitung neuer Beschäftigter in die Grundwerte ihrer künftigen Tätigkeit;
- Ausräumen von Unsicherheiten und Vermeidung unnötiger Abweichungen in der Arbeitsweise innerhalb der Prüfungsteams;
- Qualitätsgewinn und größere Konsistenz der Arbeit bei Tätigkeit in wechselnden Prüfungsteams.

Einführung nationaler fachlicher Standards für bestimmte Berufszweige

In vielen Ländern gibt es unabhängige Berufsverbände für Prüferinnen und Prüfer, die über die erforderlichen Qualifikationen und die entsprechende praktische Berufserfahrung verfügen. Diese Verbände sind am Normsetzungsverfahren beteiligt und können fachliche Standards für die betreffenden Berufszweige vorgeben. Anforderungen hinsichtlich beruflicher Normen und Verhaltenskodexe für Fachbereiche wie Rechts- und Sozialwissenschaften oder das Ingenieurwesen sind zum Teil auch gesetzlich festgelegt. Es ist ratsam, mit den einschlägigen Normsetzungsgremien zusammenzuarbeiten, um zu gewährleisten, dass die Qualifikationen des Prüfungspersonals allgemein anerkannt sind. In einigen Fällen sind ORKB sogar verpflichtet, dem Normsetzungsgremium als korporatives Mitglied beizutreten. Hierbei ist zu beachten, dass manche Berufsverbände entsprechende Aufnahmegebühren erheben.

Einführung internationaler Standards

INTOSAI-Normen

Tätigkeiten des INTOSAI-Komitees für fachliche Normen

Das INTOSAI-Komitee für fachliche Normen (PSC) hat zum Ziel, einen wirksamen Handlungsrahmen für die Einführung professioneller Standards zu schaffen, die den Anforderungen und Erwartungen der Mitglieder gerecht werden. Dieses Ziel wird mit Hilfe der folgenden Einzelstrategien verfolgt:

- Erarbeitung allgemeiner Grundsätze in Bezug auf Rechenschaftspflicht und Transparenz;
- Überprüfung des Aufbaus sowie Umstrukturierung der bestehenden Normsetzungsausschüsse und
- Förderung von Partnerschaften mit anderen internationalen Normgebern.

Das PSC verfügt über Unterkomitees für verschiedene Themenbereiche: Leitlinien für die Prüfung der Rechnungsführung, Prüfung der Einhaltung rechtlicher Normen, Wirtschaftlichkeitsprüfungen, interne Kontrolle sowie Rechnungswesen und Berichterstattung. Hinzu kommen zwei Ad-hoc-Gruppen, die sich mit Transparenz und Rechenschaftspflicht bzw. mit der Qualitätskontrolle von Prüfungen befassen. Die Unterkomitees erarbeiten Normen, Leitlinien und Arbeitsunterlagen für die gesamte Bandbreite der Tätigkeiten im Rahmen der staatlichen Finanzkontrolle.

Zu den Aufgaben des Unterkomitees für Rechnungswesen und Berichterstattung zählt die Beobachtung und aktive Teilnahme an den Normsetzungsverfahren des für die internationalen Rechnungslegungsstandards für den öffentlichen Sektor zuständigen IPSAS-Gremiums der IFAC. Des Weiteren verfasst das Unterkomitee in regelmäßigen Abständen Berichte, um die INTOSAI-Mitglieder über aktuelle und geplante Aktivitäten der IFAC bzw. des IPSAS-Gremiums zu informieren, und fördert den Informations- und Wissensaustausch.

Das IFAC-Komitee für Entwicklungsländer hat einen englischsprachigen Leitfaden über Good Practices für die Aus-, Fort- und kontinuierliche Weiterbildung von Bilanzbuchhalterinnen und Bilanzbuchhaltern („Good Practice Guide: The Education, Training, and Development of Accounting Technicians“) erarbeitet, um Fachorganisationen im Bereich Rechnungslegung bzw. -prüfung, ebenso wie den Mitgliedern der IFAC ein besseres Verständnis für die Rechnungslegung zu vermitteln und einen Rahmen für die Entwicklung eines entsprechenden Aus- und Fortbildungsprogramms zu schaffen. Voraussetzung für die Teilnahme an einem solchen Programm ist eine ausreichende Vorbildung, die das Erlernen der notwendigen Fähigkeiten sowie den Erwerb des relevanten Fachwissens und der Sachkompetenzen ermöglicht. Bei angehenden Bilanzbuchhalterinnen und -buchhaltern werden im Wesentlichen angemessene Lese-, Schreib- sowie rechnerische Fähigkeiten vorausgesetzt, d. h. die problemlose Bewältigung schriftlicher Aufgaben und mathematischer Berechnungen. Die internationalen Ausbildungsstandards der IFAC für Fachpersonal im Bereich Rechnungslegung bzw. -prüfung stellen sicher, dass die Ausbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer ein entsprechendes Grundlagenwissen sowie ein großes Fähigkeitspotenzial besitzen, so dass sie ihre künftigen Aufgaben sachgerecht, ordnungsgemäß und kompetent erfüllen können. Es hat sich gezeigt, dass die Ausbildung zum geprüften Bilanzbuchhalter/zur geprüften Bilanzbuchhalterin in vielen Fällen einen sinnvollen ersten Schritt auf dem Weg zur Erreichung des langfristigen Qualifikationsziels darstellt.

Kapitel 4

Prüfung vorhandener Qualifizierungsmöglichkeiten

Bei der Festlegung von Normen für die Personalqualifizierung stellen sich im Wesentlichen folgende Fragen:

- Welche Qualifizierungsmöglichkeiten bestehen?
- Wie wird die angestrebte Qualifikation erlangt?
- Wie kann das angestrebte Qualifikationsniveau aufrechterhalten werden?

Im Hinblick auf die Personalqualifizierung sind hauptsächlich folgende Alternativen gegeneinander abzuwägen:

- hausintern entwickelte, speziell auf die Belange der Finanzkontrolle abgestimmte Fortbildungskonzepte;
- Fortbildungsangebote externer Anbieter;
- eine Kombination aus hausinternen und externen Veranstaltungen;
- gezielte Personalgewinnung und Outsourcing.

Diese Optionen können auch für zukünftige Fortbildungsmaßnahmen in Betracht gezogen werden, mit denen Effizienz und Fachwissen der Beschäftigten ausgehend vom bestehenden Qualifikationsniveau noch weiter gestärkt werden.

In **Abbildung 4** wird detailliert dargestellt, welche Alternativen bei der Entscheidung über bedarfsgerechte Qualifizierungs- bzw. Fortbildungsansätze zur Verfügung stehen:

Abbildung 4 Optionen für die Personalqualifizierung

Personalgewinnung bzw. Einsatz freier Mitarbeiter/innen sowie Outsourcing

Personal mit Qualifikationen in folgenden Bereichen: Finanzkontrolle, Rechnungsführung, Rechnungslegung, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Ingenieurwesen, Finanzwesen, Recht, Statistik, Politik und Sozialwissenschaften

Personal ist möglicherweise bereits qualifiziert, nimmt aber zusätzlich an Fortbildungsmaßnahmen teil

Interne Qualifizierung

ORKB-Gesetz/Qualifikationen für Prüfungspersonal

- interne Prüfungen
- externe Prüfungen
- interne oder von Externen durchgeführte Schulungsmaßnahmen
- praktische Arbeitserfahrung

Externe Qualifizierung

Nationale Standards

Qualifikationen in den Bereichen Recht, Rechnungsprüfung und Rechnungsführung

zusätzlich hausinterne Fortbildung und/oder praktische Arbeitserfahrung

Internationale Standards

Qualifikationen im Bereich Wirtschaftsprüfung

Anm

Einige ORKB bieten selbst keine berufliche Qualifizierung an, honorieren es aber, wenn sich ihr Personal außerhalb der Arbeitszeit extern weiterbildet.

Personalgewinnung

Bei Prüferinnen und Prüfern werden ein breites Grundlagenwissen und ein angemessenes Bildungsniveau vorausgesetzt. Es ist möglicherweise empfehlenswert, Personal mit einschlägigen Hochschulabschlüssen zu gewinnen, das für Ordnungsmäßigkeitsprüfungen und Prüfungen der Rechnungsführung qualifiziert ist. Einige Hochschulabschlüsse, wie z. B. in den Fächern Recht und Buchhaltung, eröffnen den Zugang zu weiteren Ausbildungswegen und höheren fachlichen Qualifikationen, deren Erwerb den jeweiligen Beschäftigten nahegelegt werden kann. Ebenso lässt sich eine möglichst große Bandbreite an Fachkenntnissen abdecken, indem gezielt Personal aus einschlägigen Bereichen wie Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Ingenieur- und Finanzwesen, Recht, Politik und Sozialwissenschaften gewonnen wird.

Sofern die Gewinnung von Personal mit einem Hochschulabschluss in Fächern wie Recht, Ingenieurwesen oder Sozialwissenschaften in Erwägung gezogen wird, können diese entsprechend qualifizierten Fachkräfte in der Regel einem nationalen Berufsverband beitreten, sobald sie die erforderliche praktische Arbeitserfahrung gesammelt haben. Von fachlich qualifiziertem Personal wird ggf. auch erwartet, dass es sich kontinuierlich weiterbildet und seine Kenntnisse regelmäßig auf den neuesten Stand bringt.

In einigen Ländern können juristische Personen den einschlägigen Berufsverbänden als korporative Mitglieder beitreten. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, entsprechend qualifizierte Fachkräfte in das Berufsregister eintragen zu lassen. Für die Mitgliedschaft in unabhängigen Berufsverbänden ist üblicherweise ein Jahresbeitrag zu entrichten, der zum Teil recht hoch ist.

In manchen Fällen bringt es Kostenvorteile mit sich, ausgebildete Wirtschaftsprüferinnen oder Wirtschaftsprüfer einzustellen. Im Hinblick auf die Vergütung ist die ortsübliche Höhe der Gehälter in der freien Wirtschaft zu beachten. Bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen ist zu prüfen, ob die Kandidatinnen bzw. Kandidaten Mitglieder des einschlägigen Wirtschaftsprüferverbands sind.

Wenn saisonal oder anlassbedingt ein kurzfristiger Zusatzbedarf an Fachkräften besteht, kann sich die Einstellung von Personal mit befristeten Verträgen bzw. die Vergabe bestimmter Arbeiten an Privatunternehmen oder externe Sachverständige mit entsprechender Qualifikation als wirtschaftlich erweisen.

Entwicklung interner Qualifizierungsmaßnahmen

Es kann z. B. ein umfassendes Fortbildungsprogramm entwickelt werden, das formalen Unterricht, praktische Berufserfahrungen und Prüfungen beinhaltet. Fortbildungsmaßnahmen und Prüfungen können entweder selbst durchgeführt werden oder eine Partnerinstitution – wie beispielsweise eine Universität, Fachhochschule oder eine Bildungseinrichtung eines Berufsverbandes – kann mit der Ausarbeitung der Inhalte und der Durchführung der Veranstaltungen und Prüfungen betraut werden. Diese erarbeitet einen Lehrplan für die erforderliche theoretische Fortbildung, korrigiert die schriftlichen Arbeiten, führt Prüfungen durch, benotet diese und vergibt die entsprechenden Zertifikate. Es können verschiedene Voraussetzungen für den Erwerb einer fachlichen Qualifikation festgelegt werden, beispielsweise eine bestimmte Betriebszugehörigkeitsdauer und die erfolgreiche Durchführung von Prüfungen bei einer vorgegebenen Anzahl von Stellen anhand von internen Kriterien und Standards.

Fallstudie

Rechnungshof der Republik Slowenien – Fortbildungsprogramm zur Erlangung der Titel „Finanzkontrolleur/in“ bzw. „Zertifizierte Prüferin/Zertifizierter Prüfer für die staatliche Finanzkontrolle (CPA)“

Der Rechnungshof der Republik Slowenien bietet Fortbildungsmaßnahmen an, die zur Erlangung eines Abschlusses als „Finanzkontrolleur/in“ bzw. „Zertifizierte Prüferin/Zertifizierter Prüfer für die staatliche Finanzkontrolle (CPA)“ führen. Nach dem Erwerb der Qualifikation als „Finanzkontrolleur/in“ können die entsprechenden Beschäftigten leitende Positionen im Prüfungsdienst übernehmen. Voraussetzung hierfür ist allerdings zusätzlich ein ausreichendes Maß an praktischer Prüfungserfahrung. Der darauf aufbauende Titel „CPA“ qualifiziert Prüfungsbeamte für das Amt der Vizepräsidentin/des Vizepräsidenten des Rechnungshofes.

Mit der Umsetzung des Fortbildungsprogramms wurde 2002 begonnen. Diese umfasste zwei Stufen:

- Erarbeitung der Fortbildungsrichtlinien sowie der Regeln für die Verleihung der Abschlüsse als „Finanzkontrolleur/in“ und „CPA“;
- Organisation und Durchführung der Fortbildung sowie Vergabe der Zertifikate.

Das Programm basiert auf der Grundannahme, dass für die Prüfungstätigkeit sowohl allgemeine und fachspezifische Kenntnisse als auch Führungsqualitäten nötig sind. Da ein Großteil dieser zu erwerbenden Kenntnisse und Fähigkeiten auch für andere Rechnungs- bzw. Wirtschaftsprüfer/innen relevant ist, lehnt sich das Fortbildungsprogramm des Rechnungshofes teilweise an das des slowenischen Instituts der Wirtschaftsprüfer an und nimmt dessen Lehrmaterialien zu Hilfe. Diese vermitteln auch Fähigkeiten, die für die Prüfungstätigkeit im Bereich der internen und externen staatlichen Finanzkontrolle erforderlich sind. Sie beinhalten Gesetzestexte und eigens von Lehrkräften zusammengestellte Arbeitsunterlagen. Das hausinterne Fortbildungsprogramm des Rechnungshofes legt den Schwerpunkt auf die konkrete Prüfungstätigkeit und baut hierbei auf das Prüfungshandbuch auf.

Der Lehrplan für die Qualifizierung als „Finanzkontrolleur/in“ umfasst die Bereiche Verwaltungslehre, öffentliche Finanzwirtschaft, staatliches Rechnungswesen, Gesetzgebung und Prüfungsmethodiken. Der erste Durchgang dieser Qualifizierungsmaßnahme lief folgendermaßen ab:

- Im Februar 2003 begann ein speziell auf den Rechnungshof abgestimmtes viermonatiges Arbeitsprogramm, bestehend aus insgesamt 56 Stunden Vorlesung zu den Themen Rechnungslegung, Rechnungsprüfung, Wirtschafts- und Steuerrecht sowie quantitative Methoden. Etwa 29 Prüferinnen und Prüfer des Rechnungshofes nahmen an dieser Fortbildung teil. Sie hörten Vorträge, absolvierten Prüfungen und führten im Rahmen ihrer regelmäßigen Arbeit entsprechende Prüfungstätigkeiten durch.

- Im September 2003 begann der zweite Teil der Fortbildung. Zu den Unterrichtsthemen zählten Aufbau- und Ablauforganisation in der öffentlichen Verwaltung sowie öffentliches Rechnungs- und Finanzwesen. Das Lehrpersonal konnte hierbei praktische Erfahrungen an die Teilnehmenden weitergeben, die diesen in ihrem täglichen Umgang mit häufigen Problemstellungen von großem Nutzen waren. Von September bis Dezember 2003 wurden Vorträge im Umfang von insgesamt 61 Stunden besucht und entsprechende Prüfungen abgelegt.
- Ein weiterer Abschnitt des speziell auf den Rechnungshof zugeschnittenen Fortbildungsprogramms wurde im März 2004 durchgeführt und umfasste 23 Stunden Vorlesung sowie eine Prüfung zum Thema externe Finanzkontrolle.

Die Fortbildung wurde in den Räumlichkeiten des Rechnungshofes durchgeführt. Für die Kursleitung konnten Fachleute aus dem Hochschulbereich, der öffentlichen Verwaltung sowie eigenes Personal gewonnen werden.

Quelle: Rechnungshof der Republik Slowenien, Jahresberichte 2002 – 2004

Berufliche Qualifikationen sollen eine sinnvolle Aus- und Fortbildung sicherstellen. Einige Rechnungshöfe verfügen über Fortbildungsprogramme, die nicht zu formalen Abschlüssen führen. Ein Beispiel dafür ist der niederländische Rechnungshof.

Fallstudie

Das Fortbildungsprogramm des niederländischen Rechnungshofes:

Das Fortbildungsprogramm des niederländischen Rechnungshofes wird unter Berücksichtigung neuer Entwicklungen und Erkenntnisse kontinuierlich optimiert. Es richtet sich an das gesamte Prüfungspersonal des Rechnungshofes sowie alle Beschäftigten mit Stabs- und Assistenzaufgaben.

Für neu eingestellte Beschäftigte, die ein Hochschul- oder Fachhochschulstudium in verschiedenen Fachbereichen absolviert haben, ist die Teilnahme an einer umfangreichen hausinternen Einführungsfortbildung, dem sogenannten „Lernkreis“, vorgesehen. Diese auf 32 Tage angelegte Fortbildung verteilt sich über zwei Jahre, mit 17 Schulungstagen im ersten und 15 im zweiten Jahr. Einen offiziellen Abschluss erhalten die Absolventen des Fortbildungsprogramms nicht. Die Teilnahme an dem Programm ist zwar keine formale Voraussetzung für eine unbefristete Übernahme, ist jedoch allgemein üblich.

Zusätzlich zu dieser Einführungsfortbildung können Prüferinnen und Prüfer sämtlicher Laufbahnen sowie die übrigen Beschäftigten an einer Vielzahl von weiteren Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen. Die meisten davon werden hausintern durchgeführt, teilweise aber auch in Zusammenarbeit mit externen Anbietern, die je nach aktuellem Bedarf beauftragt werden. Zudem kann das Personal auch an Fortbildungsprogrammen und -seminaren externer Bildungsträger teilnehmen. Der oder die einzelne Beschäftigte, die jeweiligen Vorgesetzten und das Fortbildungsreferat entscheiden gemeinsam über Art und Umfang der jeweils zu absolvierenden Fortbildungsmaßnahmen.

Für Prüfungspersonal, das den Titel eines „CPA“ erworben hat, hat der Rechnungshof ein kontinuierliches Weiterbildungsprogramm erarbeitet. Es ist eng an das vom niederländischen Institut der Wirtschaftsprüfer (NIVRA) vorgeschriebene Fortbildungsprogramm angelehnt. Der Rechnungshof erwägt derzeit, dieses System auf das übrige Prüfungspersonal auszuweiten, wobei der individuelle fachliche Hintergrund und tätigkeitsbezogene Fortbildungsbedarf berücksichtigt wird.

Entwicklung nationaler externer Qualifizierungsmaßnahmen

Es besteht die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit einer national anerkannten Einrichtung, die die für den Erwerb einer fachlichen Qualifikation erforderlichen Bildungsmaßnahmen anbietet. Dazu finden hausinterne oder externe Veranstaltungen, Abendkurse, Fernkurse sowie berufsbegleitender Unterricht an einzelnen Tagen oder im Blockmodell statt. Die Kosten des Erwerbs der entsprechenden Qualifikationen können ganz oder teilweise erstattet werden und es können Dienstbefreiungen für die Teilnahme gewährt werden. Außerdem werden Beschäftigten, die außerdienstlich Berufsqualifikationen erwerben, in vielen Fällen höhere Vergütungen und bessere Aufstiegschancen geboten.

Erwerb einer international anerkannten Qualifikation im Bereich Wirtschafts- bzw. Rechnungsprüfung

Der Aufgabenbereich einiger ORKB umfasst die Durchführung von Jahresabschlussprüfungen unter Einhaltung internationaler Rechnungslegungs- bzw. Prüfungsnormen. Bei der Prüfung der verschiedenen Möglichkeiten für die externe Personalqualifizierung werden häufig führende Berufsverbände um Vorlage entsprechender Angebote gebeten und daraus diejenigen ausgewählt, die dem individuellen Bedarf am nächsten kommen.

Zu den wichtigsten international anerkannten Rechnungs- bzw. Wirtschaftsprüferverbänden, deren Aus- bzw. Fortbildungsprogramme spezielle Kursmodule für Prüfungspersonal beinhalten, zählen:

- Association of Chartered Certified Accountants (ACCA);
- Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA);
- Institute of Certified Public Accountants (CPA) sowie
- Institute of Chartered Accountants (ICA).

Da sich die Qualifikationen über einen längeren Zeitraum erstrecken und stufenweise erworben werden, können die Teilnehmenden nach ihrem individuellen Lerntempo vorgehen.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Fortbildungsmaßnahmen inländischer Einrichtungen, beispielsweise von Wirtschafts- oder Rechnungsprüferverbänden, zu nutzen, die je nach Bedarf an die Belange der staatlichen Finanzkontrolle angepasst werden können.

Außerdem bietet die Association of Accounting Technicians (AAT; etwa = Berufsverband der Bilanzbuchhalter) eine Qualifizierung an, die Absolventen, die anschließend eine vollständige Prüferqualifikation bei der ACCA, der CIPFA oder an einer Universität erwerben möchten, teilweise angerechnet wird. Sie umfasst:

- eine Grundstufe – Verwaltungsabläufe, Doppik, Rechnungslegungssysteme, Wareneinkaufs- und Verkaufskonten und Hauptbuch;
- eine Mittelstufe – Verwaltungs- und Managementverfahren, Erstellung der Jahresabschlüsse für Kleinunternehmen, Kostenrechnung, Erstellung von Berichten und Steuererklärungen sowie
- ein Diplom, das in etwa dem vierten Semester eines Hochschulstudiums entspricht – komplexe Aufgaben im entscheidungsorientierten Rechnungswesen, allgemeines Managementwissen, Erstellung von Jahresabschlüssen und Spezialisierung auf einzelne Sachgebiete.

Die CIPFA vergibt zusätzlich zu den gängigen fachlichen Qualifikationen ein Zertifikat und ein vollwertiges Diplom im Bereich der externen Finanzkontrolle. Beide Abschlüsse sind auf Funktionsträger im Bereich der öffentlichen Finanzwirtschaft in Entwicklungs- und Schwellenländern zugeschnitten. Das Zertifikat wird nach dem ersten Jahr, das Diplom nach dem zweiten Jahr verliehen.

Die CIPFA ist der führende internationale Berufsverband auf dem Gebiet der Rechnungslegung und Rechnungsprüfung, dessen Angebot auf den öffentlichen Sektor ausgerichtete Kurse für Prüfungspersonal umfasst. Demgegenüber ist die ACCA der größte internationale Anbieter von Rechnungslegungs- und Wirtschaftsprüfungsqualifikationen für den privaten Sektor. Das auf die Wirtschaftsprüfung bezogene Kursmodul ist hier jedoch nur Wahlfach. Deshalb ist bei der Auswahl von Lehrkräften mit einer ACCA-Qualifikation stets darauf zu achten, dass diese auch das Prüfungsmodul absolviert haben.

Fallstudie

Die ORKB von Tansania – Qualifizierungssystem für Abschlussprüferinnen und Abschlussprüfer

Das Prüfungsmandat der ORKB von Tansania (NAOT) umfasst sowohl zentralstaatliche als auch kommunale Einrichtungen. Die Prüfungsordnung 2009 für den öffentlichen Sektor verlangt, dass Prüfungspersonal über das für seine Tätigkeit erforderliche Fachwissen sowie einschlägige Sachkompetenzen verfügt. Bei der Prüfung zentralstaatlicher Einrichtungen orientiert sich die ORKB an den International Public Sector Accounting Standards (IPSAS), bei der Prüfung kommunaler Einrichtungen an den International Financial Reporting Standards (IFRS).

Das dem Finanz- und Wirtschaftsministerium nachgeordnete National Board of Accountants and Auditors (NBAA) ist die nationale Berufskammer Tansanias für Wirtschaftsprüfer und Bilanzbuchhalter. Sie bietet Arbeitgebern und Beschäftigten im Bereich der Rechnungslegung und Rechnungs- bzw. Wirtschaftsprüfung Orientierungshilfen und Leitlinien für den öffentlichen sowie den privaten Sektor. Zudem organisiert sie in einem zweistufigen System fachbezogene Prüfungen im Bereich Bilanzbuchhaltung und Wirtschafts- bzw. Rechnungsprüfung und bewertet, inwiefern einschlägige Aus- und Fortbildungsangebote der Vorbereitung auf diese Prüfungen dienen können. Mit Bestehen der Prüfungen können Qualifikationen von der Prüfungsassistentin/vom Prüfungsassistenten bis hin zur Leitenden Prüferin/zum Leitenden Prüfer erworben werden.

Die tansanische ORKB ermöglicht ihrem Personal den Besuch von Aufbaukursen zum Erwerb des CPA-Titels sowie die Teilnahme an vom NBAA durchgeführten Prüfungen. Außerdem werden hausinterne Fortbildungen durchgeführt, insbesondere um neuen Entwicklungen in den Bereichen Rechnungslegung und Rechnungsprüfung gerecht zu werden. Externe Berater wurden verpflichtet, um das Prüfungspersonal mit den IFRS, IPSAS und International Standards on Auditing (ISAs) vertraut zu machen. Zur regelmäßigen Auffrischung ihrer Kenntnisse nehmen die Beschäftigten außerdem an vom NBAA abgehaltenen Workshops und Seminaren teil.

Die Prüfungen werden auf der Grundlage eines eigenen Handbuchs für Ordnungsmäßigkeitsprüfungen sowie mit Hilfe der Software Team Mate durchgeführt. Das Personal wird in beiden Bereichen geschult, wobei die für die Prüfungstätigkeit notwendigen IT-Kenntnisse vermittelt werden. Alle Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer sind verpflichtet, Prüfungen zu absolvieren, und erhalten, wenn sie diese bestehen, ein entsprechendes Zertifikat.

Das Handbuch für Ordnungsmäßigkeitsprüfungen verpflichtet das gesamte Prüfungspersonal zum Erwerb von umfassenden Fachkompetenzen und zur kontinuierlichen berufsbezogenen Weiterbildung. Die Abteilung Verwaltung und Personal befasst sich mit der Gewinnung von entsprechend qualifiziertem Personal, der Organisation von Fortbildungsmaßnahmen sowie mit Personalmotivation und -entwicklung. Sie unterhält und pflegt eine Datenbank mit Angaben zum individuellen Fortbildungsbedarf der Beschäftigten. Davon ausgehend hat sie 2009 einen Fortbildungsplan für einen Zeitraum von drei Jahren aufgestellt. Je nach festgestelltem Fortbildungsbedarf und Mittelverfügbarkeit sieht er eine Mischung aus kurzen und längeren Fortbildungsmaßnahmen vor.

Des Weiteren wurde eine Organisationseinheit für fachliche Unterstützung, Recherche und Beratung eingerichtet. Neben der professionellen Recherche unterstützt sie die Beschäftigten fachlich und berät die Stakeholder. Sie gibt Empfehlungen ab, auf welche fachliche Vorbildung bei neu zu gewinnendem Personal zu achten ist, insbesondere im Hinblick auf Veränderungen und Neuentwicklungen auf dem Gebiet der Finanzkontrolle. Sie berät die Leitung über die inhaltliche Ausrichtung der Fortbildung und organisiert Schulungen für Multiplikatoren im Bereich der Software Team Mate und Audit Command Language (ACL), die dann ihren Kolleginnen und Kollegen als kompetente Ansprechpartner bei der Lösung von prüfungsbezogenen Problemen behilflich sein können. Außerdem gibt es ein IT-Referat, das die Aufgabe hat, dem Prüfungspersonal IT-Kenntnisse zu vermitteln, Laptops zuzuteilen und zu warten sowie die Anwender zu beraten.

Liste der Anforderungen an das Prüfungspersonal je nach Dienstrang	
Juniorprüfer/in 2. Rang	Bachelor oder vergleichbarer Hochschulabschluss, vorzugsweise in den Fächern Rechnungswesen bzw. -prüfung
Juniorprüfer/in 1. Rang	Bachelor oder vergleichbarer Hochschulabschluss, vorzugsweise in den Fächern Rechnungswesen bzw. -prüfung, sowie 3 - 5 Jahre Berufserfahrung.
Seniorprüfer/in	Bachelor oder vergleichbarer Hochschulabschluss, vorzugsweise in den Fächern Rechnungswesen bzw. -prüfung, sowie 7 Jahre Berufserfahrung. Tansanischer CPA-Titel oder gleichwertige Berufsqualifikation, z. B. der ACCA, unbedingt erforderlich.
Prüfungsteamleiter/in 2. Rang	Master oder vergleichbarer Hochschulabschluss im Fach Rechnungswesen/-prüfung bzw. Finanz- und Rechnungswesen, tansanischer CPA-Titel oder gleichwertige Berufsqualifikation, z. B. der ACCA, sowie mindestens 10 Jahre Berufserfahrung. National oder international anerkannte fachliche Veröffentlichungen sind von Vorteil.
Prüfungsteamleiter/in 1. Rang	Master oder vergleichbarer Hochschulabschluss im Fach Rechnungslegung/-prüfung, bzw. Finanz- und Rechnungswesen, tansanischer CPA-Titel oder gleichwertige Berufsqualifikation, z. B. der ACCA, sowie mindestens 12 Jahre Berufserfahrung. National oder international anerkannte fachliche Veröffentlichungen sind von Vorteil. Kann in Führungspositionen berufen werden (z. B. Leiter/in eines Prüfungsbereichs oder Leitende Prüferin/Leitender Prüfer für ein Ressort der Staatsverwaltung bzw. für bestimmte Regional- und Kommunalverwaltungen).

Quelle: ORKB von Tansania (NAOT)

Im Hinblick auf eine internationale fachliche Akkreditierung bei einem der Berufsverbände im Bereich Rechnungslegung/-prüfung ist das Ablegen von Prüfungen nicht gleichbedeutend mit dem Erwerb der Mitgliedschaft. Für eine Mitgliedschaft ist nämlich nicht nur das erfolgreiche Bestehen von Prüfungen, sondern auch fachspezifische Berufserfahrung und die regelmäßige Entrichtung der Mitgliedsbeiträge erforderlich. Die Entscheidung, welcher der einschlägigen Berufsverbände für den Beitritt in Frage kommt, ist ggf. von der jeweiligen Erfolgsquote bei den Prüfungen sowie von der Anzahl der zulässigen Wiederholungsprüfungen abhängig zu machen. Bei der Auswahl der Dozentinnen bzw. Dozenten für die Erteilung von Kursen zum Erwerb internationaler Qualifikationen ist zu prüfen, ob die Betreffenden Mitglieder des entsprechenden Berufsverbands sind.

Notwendige Vorüberlegungen bei der Einführung von Maßnahmen zum Erwerb internationaler Prüferqualifikationen

- Können die Lehrveranstaltungen in der Amts- bzw. Arbeitssprache der ORKB abgehalten werden?
- Berücksichtigt der Lehrplan die nationalen gesetzlichen und steuerrechtlichen Regelungen?
- Wie groß ist die Gefahr, dass die betreffenden Beschäftigten nach Erwerb der Qualifikation die ORKB verlassen, wenn ihnen ein anderer Arbeitgeber eine höher dotierte Stelle anbietet?
- Können die obligatorischen Weiterbildungsanforderungen des betreffenden internationalen Berufsverbandes erfüllt werden?
- Ist der internationale Berufsverband im eigenen Land ausreichend präsent und in der Lage, vor Ort Unterstützung zu leisten?

Selbststudium

In manchen Fällen werden Beschäftigte aktiv bei der Erlangung von Berufsqualifikationen unterstützt, z. B. durch:

- zweijährigen Bildungsurlaub unter Fortzahlung der vollen Vergütung und bei kompletter Anrechnung dieses Zeitraums auf das Dienstalter und die Versorgungsansprüche. Dies gilt für ein Studium an allen einschlägigen Hochschulen bzw. Bildungseinrichtungen weltweit, deren Abschlüsse von der ORKB anerkannt werden.
- Erstattung der Prüfungsgebühren für festgelegte Qualifizierungen, wenn die/der Beschäftigte die Prüfung beim ersten Versuch besteht.

Bei der Auswahl von Qualifizierungsmaßnahmen zu berücksichtigende Überlegungen

- Inwieweit entsprechen die Studieninhalte dem festgestellten Fortbildungsbedarf?
- Welche anerkannte Qualifikation wird die ORKB bzw. werden die Beschäftigten erlangen?
- Wie lange dauert die Fortbildung?
- Welche Kosten entstehen und welcher Nutzen ist zu erwarten?
- Für welche Dauer sind die Teilnehmenden von ihrer Prüfungstätigkeit freizustellen?
- Sofern der Erwerb praktischer Arbeitserfahrung erforderlich ist, wie wird dieser organisiert, beaufsichtigt und in welcher Form findet die Qualitätssicherung statt?
- Veranstalten andere Einrichtungen möglicherweise ähnliche Fortbildungen, so dass sich Räumlichkeiten und technische Hilfsmittel gemeinsam nutzen lassen?
- Welche Schulungs- und Arbeitsmaterialien werden benötigt?

- Wie wird die Qualität des Lehrpersonals und der Bildungsträger gewährleistet?
- Wie wird die Fortbildung begleitend und nachgängig evaluiert?
- Wie werden die erworbenen Qualifikationen anerkannt bzw. akkreditiert?

Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme

Je nach nationalen und lokalen Gegebenheiten steht eine Reihe von Optionen für die Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen zur Verfügung, u. a.:

- interne Fortbildung durch hauseigene Dozentinnen und Dozenten;
- interne Fortbildung durch externe Dozentinnen und Dozenten;
- externe Fortbildung:
 - Blockunterricht mit entsprechender Dienstbefreiung, z. B. vier Wochen am Stück;
 - tageweise Freistellung;
 - Abendkurse;
 - Fernkurse und Freistellung für das Selbststudium;
- eine Kombination aus interner und externer Fortbildung.
- E-Learning stellt manchmal eine kostengünstige Alternative dar. In diesem Fall ist eine Beratung durch IDI zu empfehlen, um zu erfahren, welche Methode die eigenen Anforderungen optimal erfüllt.

Zu berücksichtigen ist insbesondere die Zeitdauer, für die die Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer von ihren üblichen dienstlichen Aufgaben freizustellen sind. Eine solche Freistellung ist zwar bei allen Fortbildungsoptionen nötig, jedoch bieten manche nicht genügend Flexibilität, um enge Terminvorgaben für den Abschluss von Prüfungen einhalten zu können. Bei einigen Angeboten fallen Reisezeiten und -kosten an und bei allen sind Beurlaubungen für die Wiederholung des Lehrstoffs und die Teilnahme an Prüfungen zu gewähren. Manche Angebote sehen zur Erlangung einschlägiger Berufserfahrung auch einen beaufsichtigten praktischen Arbeitseinsatz im eigenen Haus vor. Diese Praxiseinsätze sind zentral zu steuern und nachzuverfolgen, um sicherzustellen, dass die Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer in den erforderlichen Fachgebieten tätig werden und ihre Vorgesetzten überprüfen können, ob sie ausreichende Leistungen erbringen.

Es ist zu berücksichtigen, dass die Teilnahme an einer Fortbildung allein nicht für die Qualifikation als Prüferin oder Prüfer ausreicht. Es ist gleichermaßen wichtig, dass die Ergebnisse der Fortbildungsprogramme überprüft werden. Das Prüfen ist im Wesentlichen eine praktische Tätigkeit und den Prüferinnen und Prüfern ist Gelegenheit zu geben, neue Kenntnisse in einer angemessenen Lernumgebung in die Praxis umzusetzen. Dies wird üblicherweise durch die praktische Arbeit in einer Reihe von Prüfungsbereichen unter Aufsicht erfahrener Kolleginnen und Kollegen erreicht, ebenso wie durch die Teilnahme an Fortbildungen und den Nachweis neu erworbener Kenntnisse und Fähigkeiten durch das Ablegen von Prüfungen.

Vorteile hausinterner Qualifizierungsmaßnahmen

Die Terminplanung erfolgt nach den Wünschen der ORKB. Zudem kann selbst dafür gesorgt werden, dass die verschiedenen angebotenen Schulungen aufeinander abgestimmt sind und dem individuellen Bedarf entsprechen. Reise- und Unterbringungskosten sind gering oder fallen gar nicht an. Die Fortbildungsmaßnahmen können flexibel umgesetzt werden. Dabei stehen folgende Alternativen zur Auswahl:

- ein von der ORKB gestaltetes und durchgeführtes formales Fortbildungsprogramm;
- ein Standard-Fortbildungsprogramm, das von einem qualifizierten externen Anbieter durchgeführt wird;
- ein auf die eigenen Anforderungen abgestimmtes und von qualifizierten externen Lehrkräften geleitetes Fortbildungsprogramm;
- informelles „Training on the Job“.

Voraussetzungen für eine wirksame hausinterne Fortbildung sind ausreichende fachliche Erfahrung und eine wirksame Qualitätskontrolle. Werden Dozentinnen bzw. Dozenten aus dem eigenen Personalbestand ausgewählt, so ist zu gewährleisten, dass diese gute didaktische Fähigkeiten besitzen. Sofern die hausintern vorhandenen Kenntnisse für die Konzeption und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen nicht ausreichen, sind standardisierte oder auf den eigenen Bedarf zugeschnittene Kurse externer Anbieter zu empfehlen. In der Regel kann frei entschieden werden, ob eine interne oder externe Fachkraft den Kurs leiten wird.

Das unternehmensweite Lernen und die damit verbundene Wissensweitergabe unter den Beschäftigten können sich auf den gesamten Rechnungshof auswirken. Die langfristige Wirkung einer nachhaltigen hausinternen Fortbildungsstrategie kann die Entwicklung der staatlichen Finanzkontrolle insgesamt fördern, insbesondere wenn großer Bedarf an einem Ausbau der Sachkompetenzen besteht.

Nachteile hausinterner Qualifizierungsmaßnahmen

Es besteht das Risiko, dass ineffiziente Vorgehensweisen weitergegeben oder veraltete Methoden und Verfahren, die nicht den Best Practices entsprechen, beibehalten werden. Zudem erweist es sich manchmal als schwierig, Beschäftigte mit guten didaktischen Fähigkeiten zu finden. Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer nehmen die Qualifizierung möglicherweise nicht ernst genug und besuchen die Veranstaltungen nur unregelmäßig. Eventuell ist es ihnen unangenehm, Probleme und Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Fortbildung anzusprechen. Es sind eigene Vorkehrungen für eine kontinuierliche Personalentwicklung zu treffen, damit das Personal seine Kenntnisse regelmäßig auffrischen und so auf dem neuesten Stand bleiben kann. Angemessene Schulumrichtungen wie Räumlichkeiten und IT-Ausstattung sind zur Verfügung zu stellen.

Vorteile externer Qualifizierungsmaßnahmen

Die Verwaltungskosten und der Aufwand für die Durchführung der Fortbildungsveranstaltungen werden verringert. Es ist nicht erforderlich, Beschäftigte von ihrer Prüfungstätigkeit abzuziehen, um sie als Lehrkräfte einzusetzen. Wird die Fortbildung von einem unabhängigen nationalen oder internationalen Normsetzungsgremium durchgeführt, kann davon ausgegangen werden, dass gängige Best Practices und der jeweils aktuelle fachliche Kenntnisstand vermittelt werden und es sich bei der Kursleitung um erfahrene Dozentinnen bzw. Dozenten handelt. Die Nachbetreuung der Teilnehmenden nach Fortbildungsende und die kontinuierliche fachliche Weiterbildung obliegen dem externen Bildungsträger. Die Aussicht auf den Erwerb einer national oder international anerkannten Qualifikation erhöht die Motivation des Personals zusätzlich.

Nachteile externer Qualifizierungsmaßnahmen

Die Kurse entsprechen möglicherweise nicht vollständig dem Bedarf der ORKB, d. h. Teile des Lehrstoffes sind im Hinblick auf die Prüfungstätigkeit unter Umständen irrelevant. Die angebotenen Fortbildungstermine sind eventuell ungünstig. Praktische Arbeitseinsätze im eigenen Haus sind auch bei dieser Alternative selbst zu organisieren und eine entsprechende Qualitätssicherung ist zu gewährleisten. Es können Reise, Unterbringungs- und Verpflegungskosten anfallen. Neben den Fortbildungskosten hat der Arbeitgeber für die formal qualifizierten Beschäftigten für die Dauer ihres gesamten Berufslebens bestimmte Gebühren und Beiträge zu entrichten. Hochqualifiziertes Personal ist zudem geneigt, in besser bezahlte Tätigkeiten abzuwandern.

Aufrechterhaltung des Qualifizierungsniveaus bzw. des Fortbildungsstandes

Werden Qualifikationen und Fortbildungen nicht kontinuierlich aufgefrischt und regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht, sind sie aufgrund der ständig neuen Entwicklungen in einem Fachgebiet möglicherweise schnell nicht mehr aktuell. Es sind daher entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, damit das Personal im Hinblick auf Fachkenntnisse und Berufserfahrung mit der raschen Weiterentwicklung fachlicher Normen und Methoden Schritt halten kann. Deshalb ist es ratsam, bei der jährlichen Überprüfung der Fortbildungs- und Personalentwicklungsstrategie eine Fortbildung zum aktuellen Stand der fachlichen Normen und Methoden einzuplanen. Zur kontinuierlichen beruflichen Weiterbildung können hausintern oder in Zusammenarbeit mit einem nationalen oder internationalen Normsetzungsgremium strukturierte und unstrukturierte Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden.

Kontinuierliche berufliche Weiterbildung (CPD)

Mit Hilfe von kontinuierlicher beruflicher Weiterbildung können Mitglieder von Berufsverbänden ihre Kenntnisse und ihr Fachwissen aufrechterhalten, verbessern und erweitern und die persönlichen Fähigkeiten erwerben, die sie in ihrem Arbeitsalltag benötigen. Berufliche Weiterbildung gewährleistet, dass hochqualifiziertes Personal fachlich immer auf dem neuesten Stand bleibt. In Berufsfeldern wie Recht und Wirtschaftsprüfung ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die Beschäftigten stets über aktuelle Kenntnisse verfügen und somit mit den jüngsten Gesetzesänderungen bzw. Neuerungen im Bereich fachlicher Normen sowie deren Auswirkungen auf die externe Finanzkontrolle vertraut sind. Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen sind daher unabdingbar, wenn die durch Personalqualifizierung erzielten positiven Wirkungen langfristig aufrechterhalten werden sollen.

Wesentliche Überlegungen bei der Entscheidung zwischen hausinternen oder externen Qualifizierungsmaßnahmen

- Ist bereits ein Stadium erreicht, in dem die strategischen Ziele auf lange Sicht festgelegt werden können? Sofern die Zielsetzung noch nicht endgültig definiert ist, ist es möglicherweise zu früh, hausinterne oder externe Qualifizierungen zu entwickeln. Investitionen in hausinterne Maßnahmen würden in diesem Fall ein besonders großes Risiko darstellen, da die aufgewendeten Kosten bei einem eventuellen späteren Richtungswechsel verloren wären.
- Ist zur Einhaltung der geltenden Rechtsgrundlagen und Erreichung der wichtigsten Ziele eine genau auf die eigenen Anforderungen zugeschnittene Qualifizierung nötig?
- Lassen sich Größenordnung, Umfang und Inhalt der Qualifizierungsmaßnahmen an künftige Erweiterungen oder Veränderungen der Befugnisse bzw. des Bedarfs anpassen? Hausinterne Maßnahmen bieten hierfür die notwendige Flexibilität. Es ist wichtig, dass auch ein externer Fortbildungsträger dieser Anforderung gerecht werden kann.
- Welche Kosten fallen voraussichtlich für die hausinterne Qualifizierung an und welche im Vergleich dazu für die externe Qualifizierung? Hierbei ist auch der für die Aufrechterhaltung des Qualifikationsniveaus erforderliche zusätzliche Zeit- und Mittelaufwand zu berücksichtigen.
- Ist die erforderliche Sachkompetenz zur Entwicklung hausinterner Qualifizierungsmaßnahmen intern verfügbar oder wird der Rat externer Sachverständiger benötigt?
- Könnten hauseigene Qualifizierungsmaßnahmen auch anderen Rechnungshöfen, Einrichtungen wie dem Finanzministerium oder Bediensteten der Innenrevision angeboten werden? Auf diese Weise könnten die Kosten gesenkt werden.
- Sind bereits hausinterne Fortbildungsangebote verfügbar? Sind diese mit den neu geschaffenen Qualifizierungsmaßnahmen vereinbar? Ist es erforderlich, sie durch andere Angebote zu ersetzen oder zu überarbeiten, um den fachlichen Anforderungen gerecht zu werden?
- Besteht, sofern externe Qualifizierungsmaßnahmen in Erwägung gezogen werden, die Bereitschaft, sich anstelle von maßgeschneiderten Lösungen mit Angeboten abzufinden, die nur ungefähr den eigenen Belangen entsprechen? Externe Bildungsträger bieten unter Umständen nur eine Einheitslösung für alle Interessenten an.
- Ist eine schnelle Deckung des Bedarfs an Personalqualifizierung nötig? In solchen Fällen sind externe Schulungen vorzuziehen.
- Sind künftig höhere fachliche Anforderungen zu erfüllen? Bei anerkannten externen Qualifikationen ist die Beachtung der einschlägigen Normen gewährleistet und es kann auf die Qualität bewährter Konzepte vertraut werden.

- Stehen in ausreichendem Maße Angebote zur Verfügung, die zu einer angesehenen externen Qualifikation hinführen? Es ist riskant, sich mit der zweitbesten Lösung zufrieden zu geben, wenn die erworbene Qualifikation möglicherweise auf nationaler Ebene nicht allgemein anerkannt wird.
- Wird die externe Fortbildung in der eigenen Arbeitssprache angeboten und können die maßgeblichen gesetzlichen und steuerrechtlichen Anforderungen berücksichtigt werden? Falls dies nicht der Fall ist: Besteht die Möglichkeit, das betreffende externe Fortbildungsangebot in angemessener Weise zu ergänzen?
- Ist es evtl. sinnvoll, für die Erteilung von auf den individuellen Bedarf abgestimmten internen oder externen Schulungen externe Dozentinnen oder Dozenten zu verpflichten? Sofern die nötige Erfahrung zur hausinternen Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen fehlt und externe Einheitslösungen als ungeeignet erachtet werden, bietet sich dies an. Dann sind zwar keine hauseigenen Qualifizierungsmaßnahmen verfügbar, aber die Angebote lassen sich später leichter an einen veränderten Bedarf anpassen.
- Ist eine Kombination aus hausinterner und externer Qualifizierung in Erwägung gezogen worden? Bestehende externe Lösungen könnten mit eigenen hausinternen Fortbildungsmaßnahmen verbunden werden und das Prüfungspersonal könnte in beiden Schulungsformen anerkannte Abschlüsse erwerben.¹

Anmerkung

- 1 Auf dieses Szenario kann der 80:20-Grundsatz von Pareto angewandt werden. Stehen 80 % des Fortbildungsprogramms bereits zur Verfügung, können die restlichen 20 % speziell auf die Belange der ORKB zugeschnitten werden. Diese Option erweist sich als wirtschaftlicher, wenn später Änderungen gegenüber den ursprünglichen Vorgaben erforderlich werden. Auch Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen sind so leichter zu bewältigen. Die Aufgabe besteht darin, die Stärken sowohl der hausinternen als auch der externen Qualifizierung zu nutzen und gleichzeitig ihre Schwächen auszuräumen.

In vielen Fällen machen Normsetzungsgremien Vorgaben hinsichtlich des jährlichen Mindestbedarfs an beruflicher Weiterbildung. In der Regel wird hierbei eine Mischung aus formalem Unterricht und informeller Schulung und Vermittlung von Kenntnissen gefordert und die Zahl der jährlich zu absolvierenden Weiterbildungstage festgelegt. Entsprechend der eigenen Anforderungen und auf der Grundlage der jährlichen Bewertung von Fortbildungsbedarf und Qualitätssicherungsaspekten können zusätzliche Maßnahmen vorgesehen werden.

Überlegungen zur kontinuierlichen beruflichen Weiterbildung:

- Welche Inhalte sind durch den Weiterbildungsansatz abzudecken?
- Inwiefern trägt die Weiterbildung zur Erreichung der strategischen Ziele bei?
- Welche Weiterbildungsanforderungen definieren die einschlägigen Normsetzungsgremien?
- Welche Art von formalem Lernen ist erforderlich?
- Welche Art von informellem Lernen ist erforderlich?
- Welche Nachweise über das Gelernte sind zu erbringen (z. B. ein Lern- und Entwicklungsprotokoll)? Wie und von wem werden diese Nachweise in standardisierter Form erfasst?
- Wie werden die Weiterbildungsnachweise genutzt?
- Welche Aufgaben haben die entsprechend qualifizierten Beschäftigten zu erfüllen?
- Wie viele Stunden an formaler und informeller Weiterbildung sind pro Jahr zu erbringen?



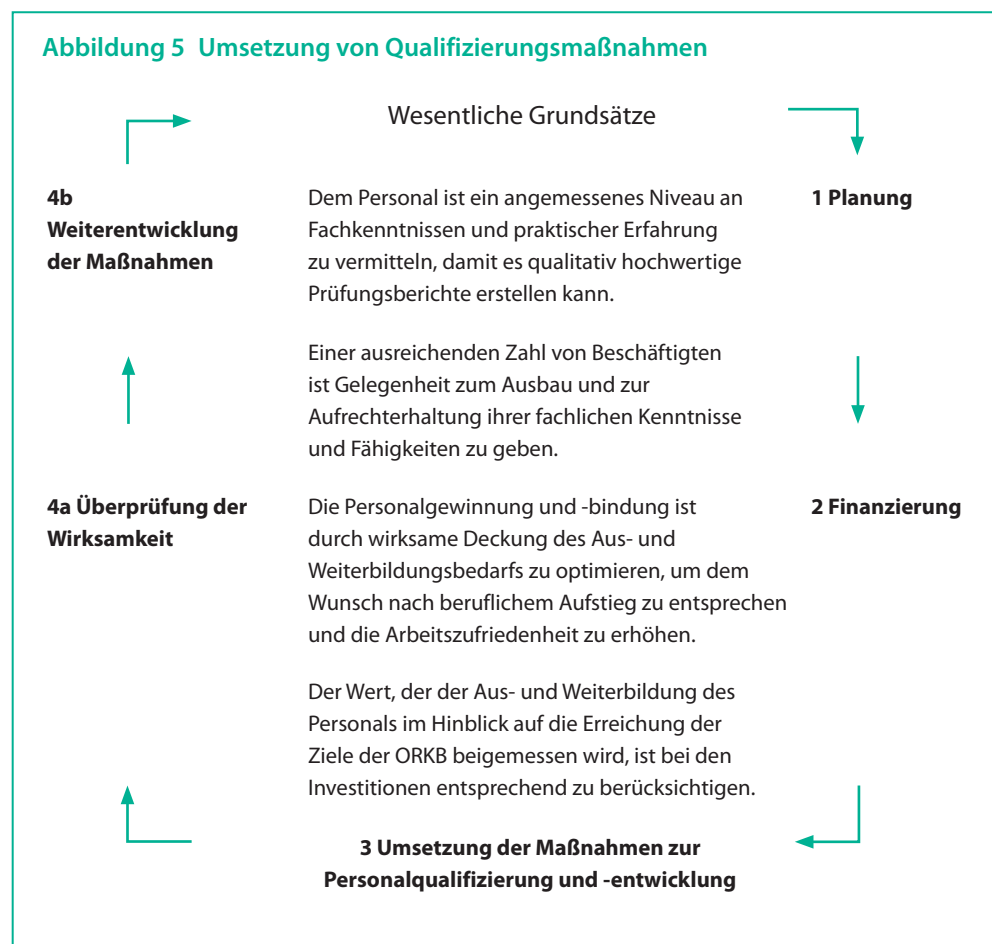
Teil 2

Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen

Dieser Teil des Leitfadens umfasst folgende Themen:

- Planung der Qualifizierungsstrategie;
- Finanzierung der Qualifizierungsmaßnahmen;
- Umsetzung der Qualifizierungsstrategie sowie
- Wirksamkeitskontrolle der Qualifizierungsmaßnahmen.

Siehe **Abbildung 5**



Kapitel 5

Planung der Qualifizierungsstrategie

Nach der Ermittlung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs ist eine entsprechende Aus- und Weiterbildungsstrategie zu erarbeiten. Bei der Planung einer solchen Qualifizierungsstrategie sind im Wesentlichen folgende Fragestellungen zu betrachten:

- Wie entwickelt man eine Strategie?
- Welche wesentlichen Aufgaben sind durch die Strategie abzudecken?
- Wie kann erreicht werden, dass sich die Zielgruppe mit der Strategie identifiziert?

Entwicklung einer Qualifizierungsstrategie

Bei der Planung von Personalqualifizierungsmaßnahmen ist ein strategischer Rahmen für die Betreuung und Weiterentwicklung der Teilnehmenden und derjenigen Beschäftigten zu schaffen, die kürzlich eine Qualifikation erworben haben. Wesentliche Punkte hierbei sind:

- Vermittlung relevanter Fachkenntnisse;
- Sicherstellung, dass Qualifizierungsmaßnahmen für die entsprechende Zielgruppe zugänglich sind;
- Verbesserung der Personalgewinnung und -bindung; sowie
- Abstimmung von Investitionen für Qualifizierungsmaßnahmen auf die Ziele der ORKB.

Vermittlung von Fachkenntnissen

Um sicherzustellen, dass eine ausreichende Zahl von Beschäftigten ein angemessenes Niveau an Fachkenntnissen und praktischer Erfahrung erlangt, um qualitativ hochwertige Prüfungsberichte erstellen zu können, sind folgende Maßnahmen notwendig:

- Ermittlung des erforderlichen Anteils hochqualifizierter Beschäftigter;
- Feststellung des Lernbedarfs und entsprechende Abstimmung der Qualifizierungskonzepte;
- Nutzung relevanter interner, nationaler oder internationaler fachlicher Normen als Orientierungshilfe, um zu ermitteln, welche grundlegenden Fähigkeiten und welches Basiswissen bei qualifizierten Beschäftigten vorauszusetzen ist;
- Sicherstellung, dass die ausgewählten fachlichen Normen vom Prüfungspersonal angenommen und unterstützt werden; sowie
- ggf. Ermöglichung des Erwerbs von intern, national oder international anerkannten Qualifikationen in Verbindung mit absolvierten Fortbildungen und erbrachten Leistungen.

Schaffung eines freien Zugangs zu Qualifizierungsmaßnahmen

Folgende Punkte sind wichtig, um einer ausreichenden Anzahl von Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten auszubauen und aufrechtzuerhalten:

- Entwicklung eines Systems für die Auswahl von geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für bestimmte Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen;
- Ermöglichung der Teilnahme einer ausreichenden Anzahl von Beschäftigten an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen;
- Förderung eines gleichberechtigten Zugangs zu den Qualifizierungen durch nachvollziehbare Auswahlentscheidungen und einheitliche Unterstützungsangebote im Laufe der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen;
- verstärkte IT-Nutzung zur Ausweitung des Zugangs zu Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz;
- in geeigneten Fällen Erweiterung des Angebots neuer Lernmethoden auf ein größtmögliches Maß sowie
- in geeigneten Fällen Schaffung von Möglichkeiten zur stärkeren Nutzung flexibler Lernarrangements, damit die Fortbildung entweder „on the job“ oder zumindest in Form einer arbeitsplatznahen Maßnahme erfolgen kann.

Verbesserung von Personalgewinnung und -bindung

Folgende Voraussetzungen sind zu erfüllen, um die Personalgewinnung und -bindung durch wirksame Deckung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs zu optimieren und so dem Wunsch nach beruflichem Aufstieg zu entsprechen und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen:

- Vergütung von fachlich hochqualifiziertem Personal auf einem Niveau, das auch für neue Bewerber attraktiv ist und das gut ausgebildete Fachkräfte dazu motiviert, ihre berufliche Tätigkeit im Hause fortzusetzen;
- Angebot von geeigneten beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten für Fachkräfte sowie
- Schaffung gleicher Aufstiegschancen für Beschäftigte mit neu erworbenen Qualifikationen wie für das übrige Personal, um das Interesse an einer beruflichen Laufbahn innerhalb der ORKB zu stärken.

Abstimmung der Investitionen für Qualifizierungsmaßnahmen auf die Ziele der ORKB

Folgende Punkte sind wesentlich, um sicherzustellen, dass alle Investitionen im Zusammenhang mit Qualifizierungsmaßnahmen dem Aus- und Weiterbildungsbedarf der einzelnen Beschäftigten entsprechen und auf die Ziele im Hinblick auf den Ausbau von Sachkompetenzen abgestimmt sind:

- Gewährung der Möglichkeit einer jährlichen Leistungsüberprüfung für alle Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer mit Hilfe von unterstützenden Bewertungsverfahren, die die Erlangung fachlicher Kompetenz und die persönliche Entwicklung fördern;

- im Zuge der internen Fortbildungsplanung Schaffung eines Instruments, mit Hilfe dessen die für diesen Zweck verfügbaren Finanzmittel auf den Fortbildungsbedarf und die individuellen Prioritäten ausgerichtet werden können;
- Deckung des Bedarfs an beruflicher Weiterbildung durch verschiedene Maßnahmen und entsprechende Investitionen;
- Förderung der Entwicklung geeigneter technischer Hilfsmittel (d. h. Bibliothek, Schulungssoftware und E-Learning);
- Entwicklung eines IT-gestützten umfassenden und wirksamen Systems zur Erfassung aller Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen;
- Entwicklung einer sinnvollen Methode zur effektiven Bewertung der angestrebten und der tatsächlichen Ergebnisse der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (Soll-Ist-Vergleich) sowie
- regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen und entsprechende Berichterstattung.

Überlegungen im Hinblick auf die Entwicklung einer Qualifizierungsstrategie

- Wurden Zielstellungen definiert und stehen diese mit den Gesamtzielen der ORKB im Einklang?
- Sind Prioritäten für die Umsetzung festgelegt worden?
- Ist die Qualifizierungsstrategie auf die Organisationsstrategie abgestimmt?
- Fließt die Qualifizierungsstrategie in die Personalentwicklung und andere Ablaufprozesse ein?
- Sind Grundsätze und Leitlinien für die Umsetzung erarbeitet worden?
- Ist der Zeitbedarf für jeden Verfahrensschritt der Strategie abgeschätzt und im Fortbildungs- und Personalentwicklungsplan berücksichtigt worden?
- Ist die Verantwortung für die praktische Umsetzung der einzelnen Schritte der Strategie namentlich genannten Beschäftigten übertragen worden?
- Ist der logistische Bedarf – Räume, IT-Ausstattung, Schulungsmaterialien – abgeschätzt worden?
- Sind Vorkehrungen für eine Projektevaluierung in der Entwicklungsphase und nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahmen getroffen worden?
- Unterliegt der Qualifizierungsprozess externer Qualitätssicherung?
- Wurden Maßnahmen ergriffen, um die Einhaltung der fachlichen Normen – auch langfristig – zu gewährleisten?

- Besteht ein System für die Überwachung des tatsächlichen Fortschritts (Ist) im Vergleich zum Umsetzungsplan (Soll) und für eine entsprechende regelmäßige Berichterstattung an die Leitung?
- Wird der Umsetzungsprozess von unabhängigen Dritten überprüft?
- Findet am Ende des ersten Jahres eine nachgängige Überprüfung des Umsetzungsprozesses zur Auswertung der gewonnenen Erfahrungen statt?

In die Qualifizierungsstrategie einzubeziehende Kernaufgaben

Zunächst ist ein Beauftragter für die Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen zu ernennen und ein zugehöriges Projektteam zu bilden. Sind die erforderlichen Kenntnisse und Praxiserfahrungen hausintern nicht vorhanden, ist die externe Vergabe dieser Funktion in Betracht zu ziehen. Das Projektteam trifft alle organisatorischen Vorkehrungen für die Qualifizierungsmaßnahmen einschließlich der Logistik, hält den Kontakt zu externen Bildungsträgern und erarbeitet geeignete Arbeitshilfen für das Personal. Die erste Aufgabe des Umsetzungsbeauftragten besteht in der Ausarbeitung des Projektplans für die Umsetzung der Qualifizierung.

Nachstehend sind die bei der Planung der Qualifizierung anfallenden Kernaufgaben aufgeführt:

- Feststellung der Ziele, die mit Hilfe des Fortbildungsprogramms verfolgt werden. Diese dienen später als Grundlage für die Wirksamkeitskontrolle.
- Entscheidung darüber, welche Vorteile durch die Fortbildung erlangt werden, z. B. Beförderung, Zulagen oder sonstige Leistungen;
- Festlegung der Anzahl der jährlich fortzubildenden Beschäftigten sowie des Auswahlverfahrens für die Fortbildung;
- Festlegung:
 - der formalen Fortbildungsveranstaltungen, an denen die Beschäftigten teilzunehmen haben;
 - der informellen Schulungen;
 - der praktischen Arbeitseinsätze und deren Beaufsichtigung;
 - der Prüfungsvorbereitung;
 - der abzulegenden Prüfungen;
 - der Verleihung der Qualifikationen und
 - des Zeitbedarfs für die einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen.
- Erarbeitung klarer Fortbildungsgrundsätze: Auf wie viel Unterstützung haben die Teilnehmenden Anspruch? Was geschieht, wenn sie nicht die erforderlichen Leistungen erbringen? Wie sieht der erforderliche Leistungsstandard aus? Wie wird gewährleistet, dass die Beurteilung, ob die Anforderungen erfüllt wurden, auf gerechte und einheitliche Weise erfolgt?

- Überprüfung der Auswirkungen der Fortbildung auf die Erfüllung der gewöhnlichen Prüfungsaufgaben und angemessene Terminplanung bei der Organisation der Fortbildungsveranstaltungen zur Minimierung von Beeinträchtigungen der Prüfungstätigkeit;
- Überprüfung der Auswirkungen der neuen Qualifizierungsmaßnahmen auf Art, Qualität und Quantität der vom Fortbildungsreferat geleisteten Arbeit;
- Feststellung des Lehrmaterials, das für die einzelnen Fortbildungsveranstaltungen benötigt wird;
- Auswahl der Lehrkräfte bzw. Bildungsträger und Sicherstellung ihrer Verfügbarkeit zu den geplanten Fortbildungsterminen;
- Ausarbeitung vorbereitender Informationen für:
 - die Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer;
 - die Lehrkräfte (bzw. Bildungsträger);
 - Führungskräfte sowie Vorgesetzte;
- Erstellung von Fortbildungsakten einschließlich Angaben zur Anwesenheit und den erzielten Prüfungsergebnissen sowie
- Abschätzung des Kostenaufwands für alle vorgenannten Aktivitäten für jeden Monat des Jahres und bedarfsgerechte Bereitstellung entsprechender Haushaltsmittel.

Im Falle eines Einsatzes externer Lehrkräfte bzw. Bildungsträger sind Überlegungen zu folgenden Punkten erforderlich:

- Ausarbeitung eines Vertrags mit den externen Lehrkräften, in dem folgende Punkte zu berücksichtigen sind:
 - durchzuführende Fortbildung;
 - zur Verfügung zu stellendes Lehrmaterial;
 - ggf. anzubietende Repetitorien;
 - Prüfungen;
 - Veranstaltungs- und Prüfungsort;
 - Mindest- und maximale Teilnehmerzahl;
 - Möglichkeiten der Kontaktaufnahme mit den Lehrkräften und externen Anbietern;
 - Anforderungen an die Fortbildung;
 - Qualitätssicherung und -kriterien;
 - Fortbildungskosten sowie
 - Vertragsstrafen bei Nichterbringung der vereinbarten Leistungen.

Im Projektplan ist auch darauf einzugehen, wie die neue Qualifizierungsmaßnahme intern bekannt gemacht wird. Die Beschäftigten sind über die einzelnen Umsetzungsphasen, die Terminplanung und die Auswirkungen auf die verschiedenen Funktionsbereiche zu unterrichten. Außerdem ist ein Ansprechpartner bzw. eine Anlaufstelle zu benennen, bei der weitere Auskünfte eingeholt und Fragen geklärt werden können.

Überlegungen im Hinblick auf die Entwicklung eines Projektplans für Qualifizierungsmaßnahmen

- Sind die geeigneten Sachkompetenzen verfügbar, um die berufliche Qualifizierung selbst durchzuführen oder sind externe Fachleute zu beauftragen?
- Ist ein Beauftragter für die Umsetzung der Maßnahmen benannt worden?
- Ist ein Projektteam für die Verwaltung der Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eingerichtet worden?
- Sind Regelungen für den Erhalt und die Verausgabung von Geldmitteln sowie im Hinblick auf deren unabhängige Überwachung getroffen worden?
- Ist der Mittelbedarf für die Umsetzung festgestellt worden?
- Sind die benötigten Sachmittel, einschließlich der IT-Ausstattung, den richtigen Personen zur rechten Zeit und am rechten Ort zur Verfügung gestellt worden?
- Sind sämtliche Fortbildungsaktivitäten im Plan enthalten? Dazu gehören:
 - Schulungen, praktische Arbeitseinsätze, Selbststudium und Prüfungen;
 - Benotung von Prüfungsarbeiten und Führung des Prüfungsvorsitzes sowie
 - Bekanntgabe der Ergebnisse, Unterrichtung der Teilnehmenden, Akkreditierungsverfahren.
- Sind Risiken für die erfolgreiche Umsetzung festgestellt und die für das Risikomanagement Verantwortlichen benannt worden?
- Gibt es Notfallpläne zur Bewältigung von Risiken, die den Fortgang und Abschluss des Fortbildungsprogramms beeinträchtigen könnten?
- Wurden die Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer umfassend über den Zeitplan für die Fortbildung, die von ihnen zu leistende Arbeit und den Ablauf von Selbststudium und Prüfungen informiert?
- Wurden die jeweiligen Vorgesetzten von den Fortbildungszeiten in Kenntnis gesetzt und haben sie diese bei der Arbeitsplanung berücksichtigt?
- Wurden alle Beschäftigten über die Umsetzung der Fortbildungsmaßnahmen und das Ausmaß, in dem sie davon betroffen sein werden, unterrichtet?

Einbindung des Personals in die Qualifizierungsstrategie

Der Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen hängt von dem Beitrag ab, den jeder einzelne Beschäftigte zu leisten bereit ist. Dass das Personal den geplanten Maßnahmen positiv gegenübersteht und sie aktiv mitträgt, kann folgendermaßen erreicht werden:

Obere Führungsebene

- einvernehmliche Entscheidung über die Strategie und klare Verteilung der Zuständigkeiten für die Aus- und Weiterbildung;
- jährliche Festlegung der Fortbildungsprioritäten;
- Sicherstellung ausreichender Investitionen in das Aus- und Weiterbildungsprogramm der OKRB;
- Gewinnung von aktiver Unterstützung für die fachliche Qualifizierung, den damit verbundenen Erwerb praktischer Arbeitserfahrung sowie die kontinuierliche berufliche Weiterbildung auf allen Organisationsebenen;
- Definition geeigneter Grundsätze und Leitlinien sowie
- jährliche Überprüfung der einschlägigen Investitionen und bedarfsgerechten Mitteleinsatz.

Personalwesen, insbesondere der Bereich Aus- und Weiterbildung

- Festlegung der Planung und der strategischen Ausrichtung für die berufliche Aus- und Weiterbildung;
- Einführung und Aufrechterhaltung wirksamer Maßnahmen zur Unterstützung der Fortbildungsaktivitäten;
- Schaffung geeigneter Möglichkeiten für die Vermittlung praktischer Arbeitserfahrung sowie für kontinuierliche berufliche Weiterbildung;
- jährliche Festlegung der Prioritäten für die Qualifizierung, den Erwerb der damit verbundenen praktischen Arbeitserfahrung und die kontinuierliche Weiterbildung und Berücksichtigung dieser bei der Fortbildungs- und Personalplanung;
- Überwachung und Evaluierung der Wirksamkeit der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und der zugehörigen Investitionen;
- Erörterung und Beschlussfassung über die Inhalte eines jährlich zu erstellenden Aus- und Weiterbildungsberichts;
- ggf. Erlangung einer institutionellen Akkreditierung durch einschlägige Berufsverbände sowie
- Bildung von Arbeitsgruppen zur Durchführung einzelner Projekte im Bereich der Aus- und Weiterbildung.

Personalwesen, insbesondere die für die Unterstützung der Aus- und Weiterbildung zuständigen Funktionsbereiche

- Ermittlung des Bedarfs an Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung sowie zum Erwerb einschlägiger praktischer Arbeitserfahrungen anhand der Fortbildungsplanung;
- jährliche Erstellung eines Aus- und Weiterbildungsplans;
- Zusammenarbeit mit den jeweiligen Vorgesetzten, um eine größtmögliche Wirksamkeit der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu erreichen;
- Unterstützung der Prüfungsgebiete bei der Feststellung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs;
- partnerschaftliche Zusammenarbeit mit einschlägigen Bildungsträgern zur Stärkung der Aus- und Weiterbildung (z. B. im Hinblick auf Akkreditierung und Finanzierung);
- Konzeption, Umsetzung, Beauftragung und Evaluierung geeigneter und wirtschaftlicher Schulungs-, Fortbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen zur Deckung des Bedarfs an kontinuierlicher beruflicher Weiterbildung;
- angemessene Aktenführung über Aus- und Weiterbildungsaktivitäten sowie
- Erstellung eines jährlichen Berichts über die Investitionen in Aus- und Weiterbildung, die entsprechenden Maßnahmen und deren Wirksamkeit.

Prüfungsbereichsleiter/innen

- Zusammenarbeit mit dem Lenkungsausschuss für Aus- und Weiterbildung, um eine größtmögliche Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen, der praktischen Arbeitseinsätze und der beruflichen Weiterbildung zu erreichen;
- Feststellung des Bedarfs an Schulungen, praktischer Arbeitserfahrung bzw. beruflicher Weiterbildung und Erstellung eines jährlichen Aus- und Weiterbildungsplans, der auf den kurz- und längerfristigen Bedarf ausgerichtet ist;
- Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs zu Schulungen, praktischen Arbeitseinsätzen und Weiterbildungsmaßnahmen entsprechend den internen Personalentwicklungsanforderungen;
- Beschaffung und Zuweisung der nötigen Mittel für Aus- und Weiterbildung auf Bereichsebene;
- Überwachung und Evaluierung der Investitionen des Bereichs in Aus- und Weiterbildung;
- Erstellung eines Jahresberichts über die Aus- und Weiterbildung sowie
- Schaffung einer Infrastruktur, die die Durchführung von Leistungsbeurteilungen und individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen für die an den Qualifizierungsprogrammen teilnehmenden Beschäftigten ermöglicht.

Prüferinnen und Prüfer

- Sicherstellung, dass die Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer mindestens einmal jährlich die Gelegenheit zu einem Mitarbeitergespräch über erbrachte Leistungen und den eigenen Entwicklungsbedarf erhalten;

- wirksame Feststellung und Gewichtung des Bedarfs an Schulungen, Praxiserfahrung und beruflicher Weiterbildung;
- Zusammenarbeit mit dem Personalreferat, um eine größtmögliche Wirksamkeit der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu erreichen;
- Unterstützung der Beschäftigten beim Einstieg in Schulungen, praktische Arbeitseinsätze und Weiterbildungsmaßnahmen sowie bei deren erfolgreichem Abschluss;
- Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs zu Schulungen, Praxiseinsätzen und Weiterbildungen;
- angemessene Aktenführung über Schulungen, Arbeitseinsätze und Weiterbildungsmaßnahmen;
- regelmäßige Überprüfung des Bedarfs an Schulung, praktischer Erfahrung und Weiterbildung sowie der entsprechenden Planungen und Ergebnisse;
- Unterstützung der Beschäftigten bei der Anwendung des Erlernten in der Berufspraxis sowie
- Bewertung der Auswirkungen der Qualifizierungsmaßnahmen und der praktischen Tätigkeiten auf die Prüfungsqualität.

Beschäftigte, die an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen bzw. diese bereits erfolgreich abgeschlossen haben

- Einsatz der neu erworbenen Kenntnisse zur Verbesserung der Qualität der Prüfungstätigkeit;
- Nutzung aller sich am Arbeitsplatz bietenden Gelegenheiten, Neues zu lernen und sich weiterzuentwickeln;
- erfolgreicher Abschluss aller begonnenen Schulungsmaßnahmen, praktischen Arbeitseinsätze und Weiterbildungen;
- zweckentsprechende und effektive Nutzung der zur Verfügung gestellten Mittel;
- Sammlung und Aufbewahrung von Nachweisen über praktische Arbeitserfahrungen und absolvierte Weiterbildungsmaßnahmen;
- Vorbereitung auf die Teilnahme an und den Abschluss von Schulungsmaßnahmen, Praxiseinsätzen und Weiterbildungen;
- angemessene Vorbereitung auf Leistungsbeurteilungen und Personalentwicklungsgespräche;
- Weitergabe der erhaltenen Informationen, um auch die Weiterentwicklung der Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen und somit eine hohe Prüfungsqualität zu fördern, sowie
- aktive Beteiligung an der Ermittlung und Erfüllung des eigenen Weiterbildungsbedarfs.

Es empfiehlt sich darüber hinaus, einen Verwaltungsrahmen zur Förderung einer strukturierteren fachlichen Qualifizierung zu schaffen. Insbesondere ist ausreichend Spielraum für eine schrittweise Einführung der Maßnahmen und einen mehrstufigen Qualifizierungsansatz nötig, da es im Allgemeinen nicht erforderlich ist, dass sämtliche Beschäftigte die höchste Berufsqualifikation erlangen.

Kapitel 6

Finanzierung von Personalqualifizierungsmaßnahmen

Bei der Einführung von Maßnahmen zur Personalqualifizierung stellen sich die folgenden wesentlichen Fragen:

- Wie hoch werden die Kosten sein?
- Wie wird die Finanzierung erbracht?

Abschätzung des für die Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen benötigten Mittelaufwands

Vor der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen sind der zu erwartende Mittelaufwand und die durch die Qualifizierung erlangten Vorteile abzuschätzen, um festzustellen, ob das Kosten-Nutzen-Verhältnis eine Weiterverfolgung des Vorhabens rechtfertigt. Jede Art von Personalqualifizierung setzt entsprechende Ressourcen voraus und erfordert ggf., dass Beschäftigte für die Dauer der Fortbildung von ihrer Tätigkeit freigestellt werden. Die verschiedenen Qualifizierungsmöglichkeiten sind mit Kosten in unterschiedlicher Höhe verbunden.

Interne Fortbildung

Hausinterne Fortbildungsmaßnahmen können sich im Vergleich zu externen Veranstaltungen als kostengünstiger erweisen. Allerdings kann es in diesem Fall erforderlich sein, vorhandene Mittel statt für die regelmäßige Prüfungstätigkeit für die Durchführung von Seminaren einzusetzen. So sind im eigenen Haus geeignete Räumlichkeiten für die Schulungen zur Verfügung zu stellen, ebenso wie Computer und sonstige technische Ausstattung. Hierbei ist zu beachten, dass die bereitgestellten Räume und Geräte für die Dauer der Veranstaltung nicht anderweitig nutzbar sind. Zudem sind die internen Personalkosten einzukalkulieren, die bei internen Veranstaltungen anfallen, u. a. für „Train the Trainer“-Programme, fortbildungsbezogene Verwaltungstätigkeiten und spezialisierte Lehrkräfte. Mit diesen Aufgaben kann entweder eigenes Personal betraut werden oder sie können an externe Dienstleister vergeben werden. Wird hausinternes Personal für die Kursleitung ausgewählt, so ist zu bedenken, dass dieses dadurch für die Dauer der Fortbildungsveranstaltung seine Kernaufgaben nicht wahrnehmen kann.

Kosten für interne Fortbildungsmaßnahmen können sich wie folgt zusammensetzen:

- Ausfallkosten, die entstehen, wenn das Personal aufgrund der Teilnahme an Schulungen oder Prüfungen bzw. der Wiederholung des Lehrstoffs seinen regelmäßigen Prüfungstätigkeiten nicht nachkommen kann – dies stellt in vielen Fällen den Hauptkostenpunkt dar, sofern zusätzliches Personal eingestellt wird, um die Fehlzeiten auszugleichen;

- Veranstaltungskosten für hausinterne Seminare;
- Schulungsmaterialien;
- Opportunitätskosten von Schulungsräumen und Ausstattung;
- Kosten der Hard- und Software, die zur Unterstützung der Aus- und Weiterbildung sowie der praktischen Anwendung der Fachkenntnisse am Arbeitsplatz eingesetzt wird;
- Kosten der kontinuierlichen beruflichen Weiterbildung.

Externe Fortbildung

Externe Fortbildungsveranstaltungen können höhere Kosten mit sich bringen als hausinterne, insbesondere für kleinere Rechnungshöfe, die nicht von großenbedingten Kostenvorteilen profitieren können. Externe Maßnahmen wirken sich weniger auf die bestehenden Ressourcen aus, auch wenn die betreffenden Beschäftigten für die Dauer der Veranstaltung dem Arbeitsplatz fernbleiben und durch die Rechnungshöfe selbst geeignete Möglichkeiten zu schaffen sind, damit die Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer das Gelernte in der Praxis einsetzen können. Fortbildungskosten können durch die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen mit ähnlichem Qualifizierungsbedarf – beispielsweise dem Finanzministerium und Bediensteten von Innenrevisionsstellen – reduziert werden.

Kosten für externe Qualifizierungsmaßnahmen können sich wie folgt zusammensetzen:

- Ausfallkosten, die entstehen, wenn das Personal aufgrund der Teilnahme an Schulungen oder Prüfungen bzw. der Nachbereitung des Lehrstoffs seinen regelmäßigen Prüfungstätigkeiten nicht nachkommen kann;
- Verwaltungskosten im Hinblick auf die Betreuung der Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer beim Sammeln entsprechender praktischer Arbeitserfahrung;
- externe Fortbildungskosten, z. B. Unterrichtsgebühren;
- Prüfungsgebühren;
- Schulungsmaterialien;
- Kosten der Hard- und Software, die zur Unterstützung der Aus- und Weiterbildung sowie der praktischen Anwendung der Fachkenntnisse am Arbeitsplatz eingesetzt wird;
- jährlich an Berufsverbände zu entrichtende Mitgliedsbeiträge;
- Kosten der kontinuierlichen beruflichen Weiterbildung, einschließlich der durch nationale und internationale Normsetzungsgremien vorgeschriebenen jährlichen Auffrischkurse sowie
- Gehaltserhöhungen, die höherqualifiziertem Personal aus Gründen der Mitarbeiterbindung zu gewähren sind. Diese können sich auf die gesamte

Gehaltsstruktur auswirken.

Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen

Zunächst ist zu klären, wie die Einführung von Maßnahmen zur Personalqualifizierung finanziert werden kann und wie die Finanzierung dauerhaft sichergestellt werden kann, um die Qualifikationen langfristig aufrechtzuerhalten. Es bestehen folgende Möglichkeiten:

- finanzielle Unterstützung durch das jeweilige nationale Parlament;
- Förderung durch nationale oder internationale Geberorganisationen sowie
- Bemühung um eine Aufstockung der jährlichen Haushaltsmittel, um die Kosten für die Einführung und kontinuierliche Fortführung von Personalentwicklungsmaßnahmen decken zu können.

Nationale Einrichtungen sind möglicherweise zurückhaltend, was die Förderung neuer Vorhaben angeht. In solchen Fällen kann die Unterstützung durch internationale Geber zunächst der beste Ansatz sein, zumal diese über einen umfassenden Erfahrungsschatz im Zusammenhang mit dem Ausbau von Sachkompetenzen – und somit auch mit der Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen – verfügen und entsprechende Hilfestellung geben können.

Wenn erst einmal Personalqualifizierungen eingeführt worden sind und deren Nutzen anhand von Qualitätsverbesserungen, einer größeren fachlichen Bandbreite der Prüfungen oder einer professionelleren Berichterstattung nachgewiesen werden kann, kann eine Forderung nach einer Erhöhung des jährlichen Haushaltsvolumens zur Deckung der laufenden Kosten erfolgreich sein. Die Geberfinanzierung kann dann im Zuge der steigenden Mittelzuweisungen zuerst verringert und schließlich ganz aufgegeben werden.

Ein weiterer Finanzierungsansatz ist die Suche nach anderen staatlichen Einrichtungen mit ähnlichem Qualifizierungsbedarf, wie etwa Personal aus dem Finanzverwaltungs- und Haushaltsbereich des Finanzministeriums, Bedienstete der Innenrevision oder andere öffentliche Stellen, in denen vergleichbare Fachkenntnisse und Fähigkeiten gefordert sind. Es besteht die Möglichkeit, sich mit diesen Stellen zusammenzuschließen, um mit ihnen gemeinsam an nationale und internationale Geber oder die jeweiligen nationalen Parlamente heranzutreten.

Manche Rechnungshöfe unterstützen ihr Personal zwar nicht aktiv bei der Höherqualifizierung, honorieren aber das Engagement von Beschäftigten, die durch Selbststudium außerhalb der Arbeitszeit fachliche Qualifikationen erwerben. Es ist wichtig, die auf diese Weise erzielten Erfolge anzuerkennen, indem der berufliche Aufstieg erleichtert und Gehaltserhöhungen geboten werden, da anderenfalls das Risiko besteht, dass hochqualifiziertes Personal wegen besserer Bezahlung in den privaten Sektor abwandert.

Bei der Abschätzung der Finanzierungskosten zu berücksichtigende Fragen:

- Wie groß ist die Zahl der Beschäftigten, die die betreffenden Qualifikationen benötigen?
- Welche Kosten werden durch die Fortbildungsmaßnahmen entstehen?
- Ist die erforderliche Finanzierung sichergestellt?
- Sind Kosten und Nutzen der folgenden Alternativen gegeneinander abgewogen worden:
 - Durchlaufen eines Akkreditierungsverfahrens, um offiziell als Anbieter von Fortbildungsmaßnahmen anerkannt zu werden;
 - Zusammenarbeit mit einem bestehenden Akkreditierungsgremium oder
 - direkte Gewinnung von Personal, das bereits über die gewünschte Qualifikation verfügt?
- In welcher Form wird die Fortbildung anerkannt?
- Wie wird das „Training on the job“ organisiert und anerkannt?
- Wie werden die Leistungen von Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmern honoriert und angemessen entlohnt, um zu vermeiden, dass die Fachkräfte die ORKB unmittelbar nach Erlangung der Qualifikation verlassen?
- Wie kann das Personal seine Fachkenntnisse aufrechterhalten und regelmäßig auffrischen?
- Welche Kosten fallen für die kontinuierliche berufliche Weiterbildung an?

Fortbildungsbudget

Im vorliegenden Leitfaden ist beschrieben worden, wie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen durch die Zusammenarbeit mit Gebern, durch Partnerschaften mit anderen schwerpunktmäßig im Finanzbereich tätigen öffentlichen Stellen oder durch zusätzliche Mittelzuweisungen finanziert werden können. Im Fortbildungsbudget sind für jedes Jahr sämtliche für die Aus- und Weiterbildung genutzte Finanzierungsquellen auszuweisen und zudem ist die zeitliche Dimension der Kassenwirtschaft zu berücksichtigen. Im Fortbildungsplan ist darzulegen, wie der bestehende Aus- und Weiterbildungsbedarf entsprechend der jeweiligen Dringlichkeit angemessen finanziert werden kann. Im Budget sind beispielsweise die Finanzmittel und Investitionsausgaben zu erfassen, die nötig sind, um folgende Kostenpunkte abzudecken:

- Aus- und Weiterbildung – z. B. Personal, Materialien, Ausstattung und Räumlichkeiten;
- interne und externe Lehrgänge, Freistellung des Personals für Unterrichts- und Prüfungszeiten sowie Einstellung von Ersatzpersonal;
- Prüfungsgebühren und Beiträge für Mitgliedschaften in Berufsverbänden sowie
- Betreuung der Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer beim Sammeln entsprechender Arbeitserfahrung: praktische Übungen, Beurteilung, Mentoring, Überprüfung und Aufsicht.

Es empfiehlt sich, für sämtliche mit der Personalqualifizierung verbundenen Tätigkeiten eine separate Kostenstelle zu verwenden, da so das Verhältnis zwischen Ist- und Soll-Ausgaben genau spezifiziert werden kann.

Kapitel 7

Umsetzung der Qualifizierungsstrategie

Im Hinblick auf die gewählte Qualifizierungsstrategie stellt sich folgende Kernfrage:

- Wie wird ihre praktische Umsetzung gehandhabt?

Die Umsetzung kann schrittweise erfolgen:

Schritt 1: Verabschiedung der Qualifizierungsstrategie;

Schritt 2: Entwicklung detaillierter Umsetzungspläne für die betroffenen Abteilungen;

Schritt 3: Pilotversuche in wesentlichen Funktionsbereichen wie z. B. dem Fortbildungsreferat sowie

Schritt 4: vollständige Umsetzung der grundlegenden Qualifizierungsmaßnahmen.

- | | |
|------------------|---|
| Schritt 1 | <ul style="list-style-type: none"> ● Verabschiedung der Strategie durch die Leitung der ORKB; ● Allgemeine Sensibilisierung für die Strategie durch: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vermittlung der Strategie an das gesamte derzeitige Personal; ○ Vermittlung der Strategie an sämtliche neue Beschäftigte und ○ engen Kontakt zu Gebern und Partnerorganisationen im Hinblick auf die Fertigstellung der entsprechenden Verträge und Vereinbarungen. |
| Schritt 2 | <ul style="list-style-type: none"> ● Erarbeitung qualitativ hochwertiger Fortbildungspläne für das gesamte Personal und die Führungsebene; ● Angebot von wirksamen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte sämtlicher Hierarchiestufen, um ihnen die Erreichung der vorgesehenen Qualifikationsziele zu ermöglichen, sowie ● Unterstützung aller Beschäftigten bei der Vertiefung ihrer Fachkenntnisse und Stärkung des Bewusstseins für die Bedeutung von kontinuierlicher beruflicher Weiterbildung und lebenslangem Lernen. |
| Schritt 3 | <ul style="list-style-type: none"> ● Durchführung von Pilotversuchen zur Beurteilung der Wirksamkeit der neuen Umsetzungsmaßnahmen; ● Überprüfung der Wirksamkeit der Pilotversuche; ● Berichterstattung über die Ergebnisse der Pilotversuche an die Leitung sowie ● Einholung der Genehmigung der Leitung für die vollständige Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen. |

Schritt 4

- Einführung des gesamten Aus- und Weiterbildungsprogramms einschließlich Maßnahmen zur praktischen Anwendung des Gelernten, Schaffung von Möglichkeiten für Selbststudium und Nachbereitung des Lehrstoffs, Vorbereitung von Prüfungen und Ausstellung von Zeugnissen sowie
- Bereitstellung geeigneter und wirksamer Mechanismen für die Erfassung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen auf Beschäftigten-, Abteilungs-, Führungs- und Rechnungshofebene.

Durchführung von Personalqualifizierungsmaßnahmen

Die organisatorischen Anforderungen hinsichtlich der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen sind von Rechnungshof zu Rechnungshof sehr unterschiedlich. Allgemein üblich sind folgende Verfahrensschritte:

- Erarbeitung eines jährlichen Fortbildungsprogramms mit formalen Schulungsangeboten;
- Sicherstellung, dass die Fortbildungsprogramme die volle Bandbreite der Spezialisierungen und Sachkompetenzen angemessen widerspiegeln;
- Einsatzplanung für Tutoren und Lehrkräfte;
- Organisation geeigneter Räumlichkeiten für formale Fortbildungsmaßnahmen;
- Auswahl von Beschäftigten für konkrete Fortbildungsveranstaltungen;
- Bereitstellung der benötigten Schulungsmaterialien;
- Festlegung der erforderlichen praktischen Arbeitseinsätze;
- Zusammenarbeit mit den Fachvorgesetzten, um allen Teilnehmenden den vorgesehenen Praxiseinsatz zu ermöglichen und ihnen Rückmeldungen über die erbrachten Leistungen zu geben;
- Anlegen von Fortbildungsakten für alle Beschäftigten, in denen die im Laufe eines Jahres zu absolvierenden Schulungen aufgeführt sind;
- Anforderung von Nachweisen (ggf. auch von Test- und Prüfungsergebnissen) bei den Lehrkräften und Vorgesetzten, die belegen, dass die Beschäftigten die vorgesehenen Veranstaltungen sowie die damit verbundenen praktischen Tätigkeiten und das Selbststudium erfolgreich absolviert haben;
- Erarbeitung eines jährlichen Test- und Prüfungsprogramms;
- Einsatzplanung für Prüfungsaufsicht, Prüfende sowie Prüfungsvorsitzende;
- Bereitstellung geeigneter Räumlichkeiten für Prüfungen und Zusammenkünfte der Prüfungsleitung;
- Ausstellung von Zeugnissen für fachliche Qualifikationen;

- ggf. Eintragung von fachlichen Qualifikationen bei den zuständigen Akkreditierungsgremien sowie
- Sicherstellung einer angemessenen Nachbetreuung von Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmern im Anschluss an absolvierte Schulungsmaßnahmen.

Mögliche Schwierigkeiten und Lösungsansätze

Manche ORKB können ihr Personal nicht selbst auswählen und haben nur geringen Einfluss darauf, welche Beschäftigten ihnen zugeteilt werden. Dies kann die Motivation des Personals beeinträchtigen, weitere berufliche Fähigkeiten und Qualifikationen zu erwerben. Partnerschaften mit anderen, weiter entwickelten Rechnungshöfen können einen ersten Schritt in die richtige Richtung darstellen, um Unterstützung bei der Gewinnung eines qualifizierten Mitarbeiterstamms zu erlangen und besonders leistungsstarke und hoch motivierte Beschäftigte für Aus- und Fortbildungsmaßnahmen auszuwählen. Die Motivation dieser Beschäftigten wird noch zunehmen, wenn für sie erkennbar ist, dass ein logischer Zusammenhang zwischen Aus- bzw. Fortbildung, daraus resultierender Leistungssteigerung und Beförderung besteht.

Es ist zu empfehlen, dass das Projektteam eine Risikoabschätzung vornimmt, um die Hauptfehlerquellen innerhalb des Umsetzungsprozesses zu ermitteln und Notfallpläne zur Minimierung dieser Risiken zu entwickeln. In den Projektplan ist ein Abschnitt zum Thema „Risikomanagement“ aufzunehmen, in dem die wesentlichen festgestellten Risiken sowie die entsprechenden Vorkehrungen beschrieben werden und das dafür zuständige Personal benannt wird. Im Folgenden werden potenzielle Risiken und mögliche Maßnahmen zur Risikominderung aufgelistet:

Risiken

- Der Umsetzungsprozess der Qualifizierungsmaßnahmen und die damit verbundenen geplanten Veränderungen können sich als zu umfassend und zu komplex erweisen, um effektiv gehandhabt werden zu können. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn zu viele Beschäftigte gleichzeitig an Fortbildungen teilnehmen oder aufgrund von Fortbildung Personal von wichtigen Prüfungstätigkeiten abgezogen wird.

Maßnahmen zur Risikominderung

Diesem Risiko kann im Allgemeinen lediglich durch wirksames Projektmanagement begegnet werden. Qualifizierungen können schrittweise über einen längeren Zeitraum hinweg eingeführt werden oder vor der vollständigen Umsetzung der Maßnahmen kann zunächst eine Reihe von Pilotprojekten realisiert werden. Es empfiehlt sich, mit leichter zu bewältigenden, weniger umfangreichen Schulungsvorhaben zu beginnen und die Maßnahmen dann nach und nach auszubauen, statt zu versuchen, sofort alle Qualifizierungsziele auf einmal zu erreichen.

Risiken

- Die Führungsebene trägt die neuen Qualifikationen möglicherweise nicht ausreichend mit.
- Fehlende organisatorische Infrastruktur kann die Umsetzung verzögern.
- Die ORKB ist evtl. aufgrund von knappen Haushaltsmitteln nicht in der Lage, die gewünschten Leistungen zu erbringen.
- Partnerorganisationen und externe Dienstleister können möglicherweise die vereinbarten Leistungen nicht zur vorgesehenen Zeit, zum festgelegten Preis oder in der gewünschten Qualität erbringen.
Dieses Risiko besteht insbesondere dann, wenn neue IT-Systeme eingeführt werden, um die Fortbildungsmaßnahmen zu unterstützen.
- Demotivierung mancher Beschäftigter durch die Veränderungen
- Schwierigkeiten bei der Bindung von hochqualifizierten Fachkräften

Maßnahmen zur Risikominderung

Vor der Durchführung der Fortbildungsveranstaltungen sind die Führungskräfte über die neuen Qualifizierungsmaßnahmen zu unterrichten und darüber aufzuklären, welche Rolle sie im Umsetzungsprozess spielen und welche Möglichkeiten sich daraus für ihre persönliche Weiterentwicklung ergeben.

Bevor Investitionsentscheidungen im Fortbildungsbereich getroffen werden, ist eine Abschätzung der für die erfolgreiche Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen benötigten Kapazitäten vorzunehmen. Der erforderliche Infrastrukturausbau ist zu ermitteln und die dafür anfallenden Kosten sind in die Gesamtkosten des Qualifizierungsprojekts einzukalkulieren. Die konkrete Umsetzung der Maßnahmen hat erst zu erfolgen, wenn die notwendige Infrastruktur zur Verfügung steht.

Es ist eine jährliche Finanzanalyse aller Kosten und Finanzierungsquellen zu erstellen, um sämtliche Deckungslücken oder Liquiditätsengpässe aufzuzeigen. Die Leitung ist davon in Kenntnis zu setzen.

Hierfür ist ein konsequentes Projektmanagement nötig. Es ist daher unbedingt in Erwägung zu ziehen, einen erfahrenen Projekt- und Change-Manager zu verpflichten, sofern die nötigen Fachkenntnisse nicht hausintern verfügbar sind.

Ein Bildungsprogramm für verschiedene Beschäftigtengruppen ist zu entwickeln. Darin ist auch auf die Ernennung einer bzw. eines Beschäftigten zur/zum Fortbildungsbeauftragten einzugehen. Diese Person ist dafür zuständig, Anfragen anderer Beschäftigter zu beantworten und sie über die konkreten Auswirkungen der Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen zu informieren und zu beraten.

Es kann notwendig sein, neue Vergütungssysteme und Laufbahnstrukturen für hochqualifiziertes Personal zu schaffen.

Kapitel 8

Prüfung der Wirksamkeit von Qualifizierungsmaßnahmen

Folgende Kernfragen stellen sich, wenn es um die Kontrolle der Wirksamkeit von Qualifizierungsmaßnahmen geht:

- Wurden die Maßnahmen wie geplant umgesetzt?
- Konnten sie den Fortbildungs- und Personalentwicklungszielen gerecht werden?
- Kann die Wirkung der Maßnahmen langfristig aufrechterhalten werden?

Beurteilung der praktischen Umsetzung im Hinblick auf ihre Effektivität

Um zu bewerten, ob die Maßnahmen zur Personalqualifizierung effektiv umgesetzt wurden, sind Kohärenz und Wirksamkeit des Fortbildungsprogramms zu untersuchen, wobei insbesondere zu überprüfen ist, ob:

- die Fortbildungs- und Personalentwicklungsziele erreicht wurden;
- die Qualität der Schulungsmaßnahmen den Anforderungen entsprach;
- die Teilnehmenden über ein ausreichendes Fähigkeitspotenzial verfügten und
- die Beschäftigten hohe Lernbereitschaft und vollen Arbeitseinsatz zeigten.

Im Rahmen dieser Kernfragen sind folgende wesentliche Unterpunkte zu betrachten:

Wurden die festgelegten Fortbildungs- und Personalentwicklungsziele erreicht?

- Stand die Schulungsmaßnahme in einem direkten Zusammenhang zu den angestrebten Prüfungsstandards?
- Wurden die Maßnahmen termingerecht und unter Einhaltung der geplanten Soll-Kosten umgesetzt?
- Hat eine ausreichend große Zahl von Beschäftigten die fachlichen Qualifikationen erfolgreich erworben?

Entsprach die Qualität der Schulungsmaßnahmen den Anforderungen?

- Waren die Schulungsmaßnahmen gut strukturiert und zielgerichtet?
- Wurden in der Schulung Theorie und Praxis in ausgewogener Weise berücksichtigt?
- Waren die Schulungsmaterialien gut verständlich, umfassend und zur rechten Zeit verfügbar?
- Waren die Kursinhalte themenbezogen? Standen Fachkenntnisse und Sachkompetenzen im Mittelpunkt, die für den Erwerb der Qualifikation benötigt werden?

- Waren die Lehrkräfte gut vorbereitet? Verfügten sie über Fachwissen und Praxiserfahrung in einschlägigen Bereichen? Erfüllte ihr Unterricht die vereinbarten Anforderungen?
- Wurde den Lehrkräften die Möglichkeit gegeben, sich bei der Entwicklung der Lehrpläne für die Qualifizierungsmaßnahmen sowie bei der Planung der praktischen Arbeitseinsätze einzubringen?
- Bestand ausreichend Gelegenheit, Fragen zu den Kursinhalten zu stellen und unklare Punkte zu vertiefen?
- Konnten Rückmeldungen zur absolvierten Schulung gegeben werden? Wurden diese Erfahrungsberichte als Grundlage für die qualitative Verbesserung der Fortbildungsmaßnahmen genutzt?
- Wurden die teilnehmenden Beschäftigten angemessen durch Vorgesetzte und Führungskräfte unterstützt? Erhielten sie geeignete Arbeitsaufträge, um ihre Praxiserfahrungen in Bezug auf die Kursinhalte auszubauen?
- Wurden die Fortschritte des Personals im Laufe der verschiedenen Qualifizierungsphasen überwacht? Wurde die Qualität der während der Schulung und der praktischen Tätigkeit erbrachten Arbeitsleistungen durch Vorgesetzte oder Tutoren beurteilt? Wurde Beschäftigten, deren Leistungen nicht ausreichend waren, entsprechende Hilfestellung angeboten?
- War die administrative Unterstützung ausreichend, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten?
- Wurden geeignete Rahmenbedingungen für die Fortbildungsveranstaltungen und die praktischen Arbeitserfahrungen geschaffen? Entsprachen Ausstattung und technische Hilfsmittel den gestellten Anforderungen?

Verfügten die Teilnehmenden über ein ausreichendes Fähigkeitspotenzial?

- Fand ein Auswahlverfahren statt, durch das sichergestellt wurde, dass die Teilnehmenden über die für die Qualifizierungsmaßnahme erforderliche Vorbildung und Berufserfahrung verfügen?
- Wurden entsprechende Maßnahmen getroffen, um den im Laufe des Auswahlverfahrens ausgeschlossenen Kandidatinnen und Kandidaten zusätzliche Praxiserfahrung zu vermitteln oder spezielle Schulungen anzubieten, so dass diese sich zu einem späteren Zeitpunkt erneut für die gewünschte Qualifizierungsmaßnahme bewerben können?
- Wurden von Tutoren und Lehrkräften Rückmeldungen bezüglich der Aufnahmebereitschaft für die vermittelten Fachkenntnisse und das neu Erlernte eingeholt? Werden diese Rückmeldungen bei den künftigen Auswahlverfahren berücksichtigt?
- Waren die Beschäftigten in der Lage, das Arbeitspensum und die Anforderungen der Fortbildungsmaßnahme zu bewältigen?

- Konnten die Teilnehmenden die vermittelten Fertigkeiten und Methoden problemlos begreifen und anwenden?
- Mussten die Teilnehmenden nachweisen, dass sie das Erlernete praktisch anwenden können, bevor ihnen die Qualifikation verliehen wurde?
- Wurden entsprechende Maßnahmen getroffen für den Fall, dass nicht die erforderlichen Leistungen erbracht werden, z. B. Neueinstufung, Belegung spezieller Kursmodule und Wiederholungsprüfungen?

Zeigten die Teilnehmenden hohe Lernbereitschaft und vollen Arbeitseinsatz?

- Waren die Beschäftigten ausreichend auf den Kurs vorbereitet? Waren sie sich des mit der Qualifizierungsmaßnahme verbundenen Zeit- und Arbeitsaufwands voll bewusst?
- Haben die Teilnehmenden den größtmöglichen Nutzen aus der Fortbildung gezogen? Haben sie den erforderlichen Zeitaufwand in die formale Fortbildung, die praktischen Arbeitserfahrungen und das Selbststudium investiert?
- Wurden unentschuldigte Fehlzeiten erfasst und nachverfolgt?
- Haben die Beschäftigten ein Berichtsheft mit Aus- und Weiterbildungsnachweisen geführt, um ihre Fortschritte festzuhalten und Vorgesetzten, Lehrkräften und Tutoren die in verschiedenen Prüfungsbereichen erworbenen Praxiserfahrungen aufzuzeigen?
- Konnten bei Abschluss der Fortbildungsmaßnahme die angestrebten Fähigkeiten und Kenntnisse nachgewiesen werden?
- Haben die Teilnehmenden das Gelernte behalten und am Arbeitsplatz eingesetzt?
- Standen die Teilnehmenden der Qualifikation positiv gegenüber?

Mögliche Ansätze für die Qualitätssicherung

Bei der Einführung und langfristigen Aufrechterhaltung von Personalqualifizierungen sind auch Qualitätssicherungsmaßnahmen zu treffen. Nachfolgend werden mögliche Informationsquellen für eine jährliche Qualitätskontrolle aufgeführt:

- externe Bewertung der internen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen durch unabhängige Sachverständige wie z. B. Wissenschaftler oder Berufsverbände;
- externe Prüfungsverfahren;
- Vergleich der erzielten Prüfungsergebnisse mit dem Landesdurchschnitt sowie
- Beurteilung der Arbeit der fachlich qualifizierten Beschäftigten durch Normsetzungsgremien.

Außerdem können die geprüften Stellen und die jeweiligen nationalen Parlamente, die gleichzeitig die Berichtsempfänger sind, um Rückmeldungen zu den Arbeitsleistungen des fachlich qualifizierten Personals gebeten werden. Diesem Zweck können auch Überprüfungen durch internationale Geber dienen. So bewertet beispielsweise die Weltbank regelmäßig die staatliche Rechnungslegung und Finanzkontrolle in bestimmten Ländern im Vergleich zu internationalen Standards. Durch diese Prüfungen kann auf konstruktive Weise eine unabhängige Leistungsbeurteilung von außen eingeholt werden.

Bewertung der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit

Die jährlich durchgeführte Bewertung der Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen ist nicht ausschließlich auf den Kursverlauf und die Rahmenbedingungen zu beschränken, sondern vielmehr auf die erzielten Ergebnisse und die konkreten Wirkungen auszurichten. Ein solches Evaluierungssystem kommt sämtlichen am Qualifizierungsprozess beteiligten Personen zugute: hausinternen Dozenten und Organisatoren, Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmern, externen Schulungsanbietern und Geldgebern. In den Evaluierungsprozess sind Beschäftigte aller Hierarchiestufen (Beschäftigten-, Team-, Sachgebiets-, Abteilungs- und Leitungsebene) einzubeziehen und sowohl Aus- als auch Weiterbildungsmaßnahmen sind zu berücksichtigen.

Bewertungskriterien

Es sind angemessene Bewertungskriterien zu entwickeln, anhand derer die Wirkung der Qualifizierungsmaßnahmen gemessen werden kann. Diese Kriterien sind international sehr unterschiedlich, können aber u. a. folgende Punkte beinhalten:

- Reaktion der Teilnehmenden auf die Schulung und die geplanten praktischen Tätigkeiten;
- nachweisbarer Lernerfolg;
- mit den Maßnahmen verbundene ablauf- bzw. aufbauorganisatorische Veränderungen;
- durch die Maßnahmen bedingte Fortschritte bei der Zielerreichung sowie
- Rentabilität, d. h. Nettoertrag im Verhältnis zu den Gesamtkosten.

Kontinuierliche Optimierung

Die Beurteilung der Wirksamkeit von Personalqualifizierungsmaßnahmen kann gleichzeitig als Instrument der Prozessoptimierung betrachtet werden. Durch die Messung der Wirksamkeit des Lernens am Arbeitsplatz werden Wege aufgezeigt, wie die Maßnahmen effektiver gestaltet werden können, was wiederum zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Verfahrensweisen führt.

Leistungsmessung, die Einholung und Auswertung von Rückmeldungen sowie die Berücksichtigung der gesammelten Praxiserfahrungen für künftige Entscheidungen tragen allesamt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei. Hierbei ist es wichtig, für die Bewertung der Wirksamkeit der eingeführten Maßnahmen auf adäquate Beurteilungsmaßstäbe zurückgreifen zu können. Es sind so weit wie möglich Kriterien festzulegen, anhand derer gemessen werden kann, inwiefern sich die zunehmende Professionalität des Personals auf die Bandbreite, das Niveau und die Qualität der Prüfungsleistungen, die Einhaltung der einschlägigen Normen, die Kosteneffizienz und die Sicherstellung des geistigen und sozialen Wohlbefindens der Beschäftigten auswirkt. Folgende Kriterien können in Betracht gezogen werden:

- Studien zur Zufriedenheit der Stakeholder mit den Berichten und sonstigen Produkten der ORKB;
- Studien und/oder Befragung ausgewählter Testgruppen zur Ermittlung der Teilnehmerzufriedenheit;

- Soll-Ist-Vergleich;
- Grad der Zielerreichung;
- Abdeckung einer größeren Bandbreite an Prüfungsthemen und -arten durch die herausgegebenen Berichte;
- Verkürzung der Bearbeitungszeiten für die Erstellung von bestimmten Berichten;
- Verringerung der Größe der Prüfungsteams sowie
- unabhängige Bewertungen durch Wissenschaftler und Berufsverbände.

Es empfiehlt sich, als Grundlage für Studien zur Teilnehmerzufriedenheit nicht ausschließlich die während der Fortbildung ausgefüllten Beurteilungsbögen zu nutzen, da diese auf einer einseitigen Betrachtungsweise beruhen können. Stattdessen sind einige Monate Abstand nötig, um die für die Bewertung der Effektivität der Fortbildungsmaßnahme entscheidenden Fragen beantworten zu können, beispielsweise, inwiefern das Gelernte tatsächlich umgesetzt wurde. Rückmeldungen können folgendermaßen eingeholt werden:

- Erstbewertung durch die Teilnehmenden: im Hinblick auf Organisation/logistische Aspekte der Veranstaltung, Dozentenleistung, Qualität der Seminarinhalte;
- Folgebewertung durch die Teilnehmenden (zwei bis vier Monate nach Schulungsende): im Hinblick auf die praktische Umsetzung des Gelernten, die Erreichung der Fortbildungsziele und die erzielten Ergebnisse im Allgemeinen sowie
- Folgebewertung durch die jeweiligen Vorgesetzten: im Hinblick auf die Erreichung der Fortbildungsziele und die erzielten Ergebnisse. Im Allgemeinen können Vorgesetzte eine hilfreiche Einschätzung bezüglich der Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahme abgeben.

Überprüfung der Fortbildungs- und Personalentwicklungsziele

Im Zuge der Bewertung der Maßnahmenwirksamkeit kann es sich anbieten, zu überprüfen, inwieweit die Fortbildungs- und Personalentwicklungsziele noch den aktuellen Gegebenheiten gerecht werden. Die Fortbildungs- und Personalentwicklungsstrategie ist ggf. entsprechend anzupassen. So lässt sich diese besser auf die im jährlichen strategischen Plan definierten Gesamtziele abstimmen.

Nachhaltigkeit der erzielten Verbesserungen

Die Nachhaltigkeit von durch Qualifizierungsmaßnahmen erzielten Verbesserungen erfordert kontinuierliches aktives Handeln. Für die Nachhaltigkeit der Qualifizierung sind folgende Aspekte von entscheidender Bedeutung:

- dauerhafte, langfristige Unterstützung der Qualifizierungsmaßnahmen durch die Führungsebene;
- langfristig gesicherte Finanzierung für Aus- und Weiterbildung sowie für Gehaltsanpassungen durch jährliche Haushaltsmittelzuweisungen in angemessener Höhe;
- ausreichende Vergütungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, um einen vertretbaren Anteil des qualifizierten Personals an die ORKB zu binden;

- unabhängige Qualitätssicherung im Laufe des Qualifizierungsprozesses durch eine anerkannte wissenschaftliche Einrichtung oder einen Berufsverband sowie
- unabhängige Qualitätssicherung im Hinblick auf Prüfungsberichte und sonstige Produkte durch eine anerkannte wissenschaftliche Einrichtung oder einen Berufsverband.

Bei der Evaluierung der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen zu berücksichtigende Fragestellungen:

- Worin bestanden die Ziele der Qualifizierung?
- Welche Ergebnisse hat sie geliefert?
- Entsprechen die Qualifizierungsmaßnahmen den Zielen im Hinblick auf Personalmanagement und -entwicklung?
- Wie viel wurde in die Aus- und Weiterbildung investiert?
- Nehmen die Dozentinnen und Dozenten ihre Rolle wirksam wahr?
- Sammeln die Schulungsteilnehmerinnen und -teilnehmer qualitativ hochwertige und vielfältige Arbeitserfahrung?
- Erhalten die Teilnehmenden umfassende und zeitnahe Rückmeldungen?
- Entsprechen die Prüfungsergebnisse dem nationalen/internationalen Durchschnitt?
- Verbleibt ein ausreichender Anteil des fachlich qualifizierten Personals auch nach Erwerb der Qualifikation für eine vertretbare Zeit im Hause?
- Haben unabhängige Qualitätskontrollen ergeben, dass die Qualifizierungsmaßnahmen den anerkannten Standards entsprechen?
- Haben unabhängige Qualitätskontrollen ergeben, dass Prüfungsberichte und sonstige Produkte an Qualität gewinnen?

Anhang 1

Weitere wichtige Informationsquellen

Veröffentlichungen

ISSAI 30 Pflichten- und Verhaltenskodex

ISSAI 100 INTOSAI-Prüfungsnormen – Grundlegende Anforderungen

ISSAI 200 INTOSAI-Prüfungsnormen – Allgemeine Richtlinien

ISSAI 300 INTOSAI-Prüfungsnormen – Richtlinien für die Prüfungspraxis

ISSAI 400 INTOSAI-Prüfungsnormen – Richtlinien für die Berichterstattung

LEARNING FOR IMPACT: A Practice Guide for SAIs (englischsprachiger Praxis-Leitfaden für ORKB zum Thema Bildung); INTOSAI-Entwicklungsinitiative (IDI)

Websites

AAT – www.aat.org.uk

ACCA – www.accaglobal.com

CIPFA – www.cipfa.org.uk

IDI – www.idi.no

IFAC – www.ifac.org

INTOSAI – www.intosai.org

IPSASB – www.ifac.org/PublicSector

ISSAI – www.issai.org



Dieser Leitfaden steht auch auf der Website des
INTOSAI-Komitees

für den Ausbau von Sachkompetenzen zur Verfügung:

<http://cbc.courdescomptes.ma/>

